



**Helena Cristina  
Ramos Cantante**

**Impulsionar as vendas em época de crise: Um  
estudo aplicado ao sector automóvel**



**Helena Cristina  
Ramos Cantante**

**Impulsionar as vendas em época de crise: Um  
estudo aplicado ao sector automóvel**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim da Costa Leite, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Aos meus pais, Helena e Antonino, pela confiança, interesse e apoio incondicional.

## **o júri**

presidente

Professor Doutor Joaquim Carlos da Costa Pinho  
Professor Auxiliar Convidado da Universidade de Aveiro

Professor Doutor Henrique Manuel Morais Diz  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro (Arguente)

Professor Doutor Joaquim da Costa Leite  
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro (Orientador)

## **agradecimentos**

A realização deste estudo apenas foi possível devido à colaboração de algumas pessoas, pelo acompanhamento mais directo e constante que me prestaram ao longo deste período de trabalho.

A todos os meus colegas da Renault Trucks Espanha-Portugal gostaria de agradecer pela preocupação e disponibilidade com que colaboraram ao longo do estudo.

Ao professor Doutor Joaquim da Costa Leite agradeço a orientação e o apoio dado a todos os níveis: teórico, prático, pela atenção dispensada e pelo encorajamento.

Aos meus pais, os grandes incentivadores deste processo que partilharam as minhas preocupações e entusiasmos. Aqueles que tiveram a melhor palavra de encorajamento e apoio para seguir em frente e a nunca desistir.

A todos os meus amigos pelo apoio que me deram.

**palavras-chave**

Sector Automóvel, Peças Sobressalentes, Estratégias de Marketing Mix, Vantagem Competitiva.

**resumo**

A indústria automobilística pertence a um mercado cada vez mais competitivo. A competitividade exige que as empresas estejam em constantes reestruturações. A crise que se faz sentir actualmente no sector automóvel vem, por seu lado, aumentar a necessidade das empresas criarem estratégias para melhorar a sua gestão e a sua competitividade.

As estratégias adequadas e bem implementadas são uma forma da empresa se manter ou expandir-se no mercado, de modo a que obtenha vantagem competitiva e possa rivalizar com a concorrência.

Este relatório expõe elementos teóricos sobre a crise no sector automóvel e a ligação entre estratégia e vantagem competitiva. O objectivo é estudar em que medida, em época de crise, as estratégias na área de marketing incentivam o consumo de peças sobressalentes.

**keywords**

Automobile Sector, Spare Parts, Marketing Mix Strategies, Competitive Advantage.

**abstract**

The automobile industry market is becoming more and more competitive. Competitiveness demands that companies are constantly restructuring. Today's crisis in the automobile sector, on the other hand, is increasing the need for these companies to create new strategies to improve their management and their competitiveness.

Appropriate and well implemented strategies are the key for a company to secure or even expand its market share, so that it can obtain competitive advantage against their rivals.

This report explains the theoretical elements about the crisis in the automobile industry and the connection between strategy and competitive advantage. The goal is to study how marketing strategies can influence the purchase of spare parts, in a time of crisis.

**palabra clave**

Sector Automovilístico, Piezas de Recambio, Estrategias de Marketing Mix, Ventaja Competitiva.

**resumen**

La industria del automóvil pertenece a un mercado que está resurgiendo más competitivo. La competitividad dirige las empresas a constantes reestructuraciones. La crisis del mundo en el sector automovilístico viene aumentando la necesidad de que las empresas creen estrategias para mejorar su gestión y su competitividad.

Las estrategias adecuadas y bien implementadas son una forma de que la empresa se pueda mantener o expandir en el mercado, con el objetivo de obtener ventaja competitiva y así poder rivalizar con la competencia.

Este informe expone elementos teóricos sobre la crisis en el sector automovilístico y la conexión entre estrategia y ventaja competitiva. El objetivo es estudiar en qué medida, en época de crisis, las estrategias en el área de marketing incentivan el consumo de piezas de recambio.



# ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABREVIATURAS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>GLOSSÁRIO.....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	
1.1. Fundamentação do tema abordado.....	1
1.2. Objectivos da investigação.....	2
1.3. Metodologia.....	3
1.4. Estrutura dos capítulos.....	5
<b>CAPÍTULO 2 – EMPRESA RENAULT TRUCKS</b>	
2.1. Descrição da Renault Trucks.....	7
2.1.1. Evolução histórica.....	8
2.2. Caracterização Renault Trucks Espanha-Portugal.....	9
2.2.1. Departamento de Marketing/Administração de Serviço ao Cliente.....	10
2.3. Actividades exercidas no Departamento de Administração de Serviço ao Cliente.....	12
<b>CAPÍTULO 3 – CRISE NO SECTOR AUTOMÓVEL</b>	
3.1. Sector Automóvel.....	13
3.2. Efeitos da crise no mercado de veículos de carga pesada.....	14
<b>CAPÍTULO 4 – ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS</b>	
4.1. Estratégias como vantagem competitiva.....	17
4.2. Estratégias para impulsionar as vendas.....	22
4.3. Estratégias na área de Marketing.....	25
4.3.1. A importância do Marketing como estratégia.....	25
4.3.2. Processo de elaboração de uma estratégia na área de Marketing.....	26
4.3.3. Marketing Mix.....	28
4.3.3.1. Produto.....	29
4.3.3.2. Preço.....	32
4.3.3.3. Distribuição.....	34
4.3.3.4. Comunicação.....	37

## **CAPÍTULO 5 – CASO PRÁTICO**

5.1. Estratégias realizadas na Renault Trucks Espanha-Portugal.....	41
5.1.1. No Produto.....	41
5.1.2. No Preço.....	44
5.1.3. Na Distribuição.....	45
5.1.4. Na Comunicação.....	48
5.2. Análise do desempenho das estratégias na empresa.....	49
5.2.1. Estratégias no preço.....	50
5.2.2. Estratégias na distribuição.....	52
5.2.3. Estratégias na comunicação.....	53
5.2.3.1. Publicidade.....	53
5.2.3.2. Promoção de vendas.....	54
5.2.3.2.1. Experimentação.....	56
5.2.3.2.2. Divulgação de preços promocionais.....	58
5.2.3.2.3. Prémios, ofertas e brindes.....	59
5.2.3.3 Publicidade nos locais de venda.....	60
5.3. Análise da evolução de vendas das peças sobressalentes e acessórios.....	62
5.3.1. Peças do sistema de travagem.....	62
5.3.2. Peças do sistema eléctrico.....	64
5.3.3. Peças do sistema mecânico.....	66
5.3.4. Peças do sistema de manutenção.....	67
5.3.5 Acessórios.....	69
5.4. Síntese dos resultados.....	71

## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES**

6.1. Conclusões finais.....	73
6.2. Recomendações para futuras investigações .....	74

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 77**

## **ANEXOS**

Anexo A – Gammas de Veículos Renault Trucks.....	83
Anexo B – Organograma do Departamento de Serviço ao Cliente.....	85

## ÍNDICE DE TABELAS

**Quadro 3.1.** Matrícula total de camiões por segmentos (2005-2008)

**Quadro 4.1.** Posicionamento estratégico baseado na diferenciação do produto ou na redução de custos

**Quadro 4.2.** As três estratégias genéricas de Michael Porter

**Quadro 4.3.** Estratégias de serviços

**Quadro 5.1.** Famílias comerciais de Peças Sobressalentes

**Quadro 5.2.** Grau de satisfação de alguns suportes de comunicação

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 2.1.** Organigrama Grupo AB Volvo

**Figura 2.2.** Organigrama Renault Trucks Espanha

**Figura 2.3.** Estrutura da rede de Delegados de Peças e Serviços da Renault Trucks Espanha-Portugal

**Figura 4.1.** Esquema do Desenvolvimento da Estratégia Económica

**Figura 4.2.** Variáveis controláveis pelo Marketing

**Figura 4.3.** Tipos de vantagens concorrenciais detidas pelos “campeões discretos”

**Figura 5.1.** Rede Comercial de Renault Trucks Espanha-Portugal

**Gráfico 5.2.1.** Estratégia blinding implementada pela própria concessão

**Gráfico 5.2.2.** Grau de satisfação da estratégia de preços por quantidade

**Gráfico 5.2.3.** Utilização futura do serviço de impressão das promoções

**Gráfico 5.2.4.** Grau de satisfação da realização de campanhas de peças

**Gráfico 5.2.5.** Os concessionários pretendem incluir nas campanhas mais alguma família comercial?

**Gráfico 5.2.6.** Avaliação do grau de satisfação em relação às promoções

**Gráfico 5.2.7.** Promoções realizadas pela própria concessão

**Gráfico 5.2.8.** Opinião após ter experimentado o sabão líquido

**Gráfico 5.2.9.** Nível de satisfação em relação às características da amostra

**Gráfico 5.2.10.** Avaliação do grau de satisfação do Scoop

**Gráfico 5.2.11.** Preferência do brinde de cheques

**Gráfico 5.2.12.** Valorização dos suportes de comunicação

**Gráfico 5.3.1.** Evolução do volume da venda de famílias comerciais do sistema de travagem

**Gráfico 5.3.2.** Quantidades facturadas das famílias comerciais do sistema de travagem (2002-2008)

**Gráfico 5.3.3.** Evolução do volume da venda de peças do sistema eléctrico (2002-2008)

**Gráfico 5.3.4.** Quantidades facturadas de peças do sistema eléctrico (2002-2008)

**Gráfico 5.3.5.** Evolução do volume da venda de peças do sistema mecânico (2002-2008)

**Gráfico 5.3.6.** Quantidades facturadas de peças do sistema mecânico (2002-2008)

**Gráfico 5.3.7.** Evolução do volume da venda de peças do sistema de manutenção (2002-2008)

**Gráfico 5.3.8.** Quantidades facturadas de peças do sistema de manutenção (2002-2008)

**Gráfico 5.3.9.** Evolução do volume da venda de acessórios (2002-2008)

**Gráfico 5.3.10.** Quantidades facturadas de acessórios (2002-2008)

## **ABREVIATURAS**

**SAP** – Systeme, Anwendungen und Produkte (Sistemas, Aplicações e Produtos)

**APR** – Actividad de Piezas de Recambio

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**IRU** – International Road Transport Union

**CETM** – Confederación Española de Transporte de Mercancías

**PLV** – Publicidade nos Locais de Venda

**PVP** – Precio de Venta al Público

**PVD** – Precio de Venta al Distribuidor

**IAA** – Internationale Automobil Ausstellung

**NR** – Não Responde

## GLOSSÁRIO

**SAP** – é um software de Gestão de Negócio e Estratégia.

**Serviço pós-venda** – é um serviço que engloba a venda de peças sobressalentes e acessórios, assim como a manutenção e reposição de peças que estavam desgastadas pelo uso normal dos veículos e a reparação, sendo necessário a substituição de peças de veículos.

**R1** – rede principal constituída por concessionários que têm a responsabilidade directa de venda e pós-venda de peças sobressalentes para uma determinada zona.

**R2** – rede secundária composta por agentes de venda (empresas independentes) que colaboram com o concessionário da sua zona e se encarregam da venda ao cliente final.

**Scoop** – espécie de revista em forma de dossier preparada para ser enviado aos clientes, de forma a dar-lhes a conhecer toda a informação comercial de peças e serviços.

**Concessionários** – intermediários que se encarregam da venda e pós-venda ao cliente final.

**Argumentário de produto** – folheto com as características do produto e uma breve explicação do produto ser melhor que o dos seus concorrentes.

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1. FUNDAMENTAÇÃO DO TEMA ABORDADO**

Este relatório tem como principal objectivo dar a conhecer as actividades desenvolvidas, no âmbito do estágio curricular, na empresa Renault Trucks Espanha e Portugal (localizada em Madrid), no Departamento de Marketing/Administração Serviço ao Cliente, durante os meses de Outubro de 2008 a Fevereiro de 2009.

Um estágio tem o intuito de mostrar aos estudantes, que acabam o seu percurso académico, a realidade do mundo do trabalho e dar-lhes a oportunidade de colocar em prática o que aprenderam ao longo dos anos que estiveram a estudar.

O facto de se fazer um estágio internacional tem uma importância acrescida, visto que se aprende novos métodos de trabalho, um novo idioma, novos termos técnicos, alargando desta forma o nosso nível cultural, profissional e a nossa capacidade crítica e de intervenção como cidadãos. Para além de que é um enorme desafio em termos pessoais por nos adaptarmos a novas culturas e a um novo ritmo de vida num país que, inicialmente, nos é desconhecido.

O estágio realizou-se na área de Administração de Serviço ao Cliente, responsável pela pós-venda de veículos industriais, onde se concretizam estudos de concorrência de venda de peças sobressalentes de camiões, estudos de mercado para poder controlar os preços e satisfazer os clientes em termos de preço-qualidade, utilizam-se as promoções e campanhas para divulgar o produto, entre outras tarefas.

Neste momento de crise mundial é visível a quebra de vendas em empresas, nomeadamente, no sector automóvel. A crise que se faz sentir actualmente neste sector aumenta a necessidade das empresas tentarem cada vez mais encontrar soluções para disputar com as suas concorrentes um mercado tão competitivo como o do sector automóvel. Essas soluções passam pela criação de estratégias para melhorar a gestão da empresa e a sua competitividade, de forma, a manterem-se no mercado e aumentarem as suas vendas.



As estratégias de marketing são cada vez mais importantes para o desenvolvimento económico, social e ambiental de uma empresa e, por sua vez, do país onde está instalada.

Presentemente, as empresas estão a recorrer a tecnologias da informação e comunicação, para obterem vantagem competitiva e rivalizarem com as suas concorrentes.

“Impulsionar as vendas em época de crise: Um estudo aplicado ao sector automóvel” é, portanto, um tema que aborda questões de ordem económica e social e permite estudar o posicionamento da empresa; compreender o impacto da crise no serviço pós-venda de camiões<sup>1</sup>, nomeadamente, nas peças sobressalentes integradas nesses veículos; analisar as distintas formas de estratégias na área de marketing para fomentar as vendas.

É meu propósito estudar algumas teorias sobre estratégias e vantagem competitiva para compreender a importância das estratégias empresariais em mercados extremamente competitivos; analisar as potencialidades das estratégias de diferenciação na promoção e desenvolvimento das vendas da empresa e identificar se as que foram implementadas correspondem às expectativas dos concessionários. Por último, pretendo concluir se é possível alcançar os objectivos pré-definidos pela empresa e observar se de facto tem ocorrido um aumento dos padrões de consumo.

Este artigo tem como objectivo analisar em que medida, em época de crise, as estratégias na área de marketing incentivam o consumo de peças sobressalentes.

É de referir que grande parte dos estudos que analisei não faz uma análise muito pormenorizada da relação entre a vantagem competitiva e a crise no mercado automóvel, e é daqui que advém a minha questão de partida: Como deve o sector automóvel enfrentar a crise no que se refere às estratégias para fomentar o consumo?

## **1.2. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

Os objectivos que servem de base à pesquisa são:

- Analisar o impacto da crise no sector automóvel;
- Relacionar estratégias empresariais e vantagem competitiva;

---

<sup>1</sup> Os camiões podem ser do tipo de distribuição, de entrega, de construção e de longa distância.

- Compreender a importância das estratégias na área de marketing num sector cada vez mais complexo e competitivo;
- Descrever algumas estratégias na área de marketing para fomentar as vendas;
- Identificar as estratégias adoptadas pela Renault Trucks Espanha na contribuição do combate à quebra de vendas de peças sobressalentes;
- Investigar se as potencialidades das estratégias implementadas pela Renault Trucks Espanha correspondem às expectativas dos concessionários;
- Analisar a evolução da venda de peças sobressalentes.

### **1.3. METODOLOGIA**

É fundamental analisar a evolução das vendas das várias peças sobressalentes para entendermos se os objectivos da empresa foram concretizados e se as estratégias utilizadas para enfrentar a crise obtiveram resultados positivos; isto é, se de facto possibilitou o fomento das vendas.

A metodologia a aplicar é a extracção de dados das vendas de algumas famílias de peças sobressalentes da Renault Trucks, entre os anos 2002 a 2008, no mercado espanhol e português, através do software SAP. Após obter os dados em ficheiros de Excel organiza-se uma tabela com todas as peças dispostas por quatro segmentos: peças do sistema de travagem, eléctrico, mecânico, de manutenção. Os acessórios, apesar de não serem considerados como peças, são também abarcados nessa tabela.

Os valores dessas peças e acessórios são dispostos pelos respectivos anos em duas colunas, a primeira representando o volume de negócio por preço de venda ao distribuidor e a segunda as quantidades facturadas. As quantidades e os preços são inversamente proporcionais no mercado da procura, no entanto pode suceder que sejam directamente proporcionais e as explicações são distintas para ambos os casos. Neste sentido é importante analisar estas duas variáveis para permitir uma melhor compreensão do estudo.

Todos esses valores são transpostos para índices com base 100, aos quais correspondem os valores do ano 2005 de cada família comercial de peças presentes na tabela. Este índice não mede os dados, porque para isso seria necessário ter dados precisos,

contudo descreve a evolução de vendas numa situação de conjuntura económica. Foi necessário utilizar esta técnica, uma vez que a empresa não concede os dados para que sejam conhecidos por terceiros. Estes números índices apenas nos indicam a evolução das vendas, comparando venda das peças e acessórios do ano 2005 com os restantes anos de 2002 a 2008. Assim, é possível tratar os dados sem que ninguém saiba quais os valores concretos das vendas e apresentá-los de uma forma clara e resumida.

A última etapa é a elaboração de gráficos com esses dados, para reflectir a evolução das vendas das famílias de peças sobressalentes.

Outro dos passos para realizar o meu caso prático é perceber a opinião, por parte dos concessionários, das distintas estratégias usadas para aumentar as vendas. Optei por realizar um questionário, pois é a maneira mais acessível de interrogar um grupo de pessoas num curto espaço de tempo. Por outro lado, este método permitirá conhecer as opiniões dos concessionários acerca do trabalho de marketing mix efectuado pela empresa, uma vez que são estes os intermediários mais próximos dos clientes e sabem quais as expectativas destes em relação às peças e serviços.

A população a seleccionar para a análise estatística serão os concessionários da Renault Trucks Espanha. Portanto, numa primeira fase entregar-se-á o questionário (realizado por funcionários da Renault Trucks Espanha) à população-alvo anteriormente referida. Quando receber as respostas dos questionários, até ao prazo estabelecido, efectuarei uma análise da opinião de cada um dos concessionários no que respeita à implementação de estratégias na área de marketing e, posteriormente, tecerei conclusões. Estes inquéritos permitem obter importantes informações sobre o que se pode melhorar na empresa, quais as estratégias que os concessionários consideram adequadas e incentivam à sua continuação, quais as expectativas que não foram satisfeitas. Essas informações podem ainda complementar a análise dos gráficos da evolução das vendas.

Tratada toda a informação fornecida pelos dados, segue-se o estudo dos resultados, das estratégias e possíveis soluções que se poderão implementar para melhorar o desempenho e atingir os objectivos propostos pela empresa.

## **1.4. ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS**

Este relatório irá ser estruturado por seis capítulos, incluindo este introdutório onde irei fundamentar a escolha do tema abordado, os objectivos que me proponho atingir, a metodologia a utilizar e, por último, como realizarei a estrutura dos capítulos.

No capítulo 2 farei uma breve apresentação da Renault Trucks e da sua evolução histórica. Assim como uma descrição do departamento onde estive a estagiar e uma explicação das actividades que desempenhei nessa empresa.

No capítulo 3 abordarei, numa pequena exposição, as características do sector automóvel e o impacto da crise na indústria de camiões, no mercado espanhol.

No capítulo 4 exporei algumas teorias sobre estratégias empresariais, para que se compreenda a sua relação com a vantagem competitiva e a importância da implementação das estratégias de diferenciação num sector competitivo. Este capítulo é uma revisão bibliográfica que proporciona uma exposição de teorias sobre as diferentes estratégias, aplicadas a um mercado já existente, para impulsionar as vendas.

No capítulo 5 apresentarei o caso prático. Primeiro identificarei as estratégias que a Renault Trucks Espanha e Portugal implementam para impulsionar as suas vendas. De seguida, analisarei a evolução das vendas de algumas peças sobressalentes, assim como os questionários respondidos pelos concessionários referente à opinião sobre o trabalho realizado pela empresa. Na última parte divulgarei os resultados obtidos no caso prático.

No último capítulo deste estudo divulgarei as conclusões finais que considerar mais relevantes, confrontando as informações sobre estratégias da empresa com os resultados do caso prático. No final, deixarei em aberto possíveis recomendações.

## **CAPÍTULO 2**

### **EMPRESA RENAULT TRUCKS**

#### **2.1. DESCRIÇÃO DA RENAULT TRUCKS**

Renault Trucks é uma empresa francesa que concebe e produz veículos de carga pesada<sup>2</sup> e seus componentes, como peças sobressalentes e acessórios.

Esta tem cerca de 15.000 colaboradores pelos 5 continentes e 1.200 pontos de venda e de serviço estão presentes em mais de 100 países.

Promovida no mercado internacional através das filiais comerciais, importadores, tornando-se uma multinacional competitiva e sempre à frente no mercado devido, primeiro, ao objectivo principal de satisfazer os seus clientes e segundo, à sua filosofia – inovação, eficiência e afectividade. Demonstra um espírito inovador, compromete-se a conceber veículos industriais mais seguros, fiáveis, cómodos e colaboradores com o meio ambiente. Assegura atender às necessidades dos seus clientes, oferecendo serviços com qualidade, eficientes e com compromissos concretos.

A Renault Trucks prima pela qualidade dos serviços prestados, pois o objectivo é responder rapidamente às necessidades do cliente, oferecendo o serviço mais adequado aos requisitos dos seus clientes.

Os veículos de carga pesada vendidos no mercado dividem-se em 4 gamas: gama ligeira; de distribuição; de larga distância e de construção. Cada uma dessas gamas, por sua vez, subdivide-se em modelos (Anexo A).

As peças sobressalentes de Renault Trucks são certificadas e revestidas pelo rótulo “Approved Parts” que garante a qualidade, fiabilidade e durabilidade dessas peças no veículo. Por outro lado, a empresa proporciona a entrega imediata das peças assim como a rápida assistência técnica dos veículos para minimizar a imobilização prejudicial dos mesmos.

Actualmente, encontra-se entre as marcas líderes europeias e continua com perspectivas de crescimento internacional.

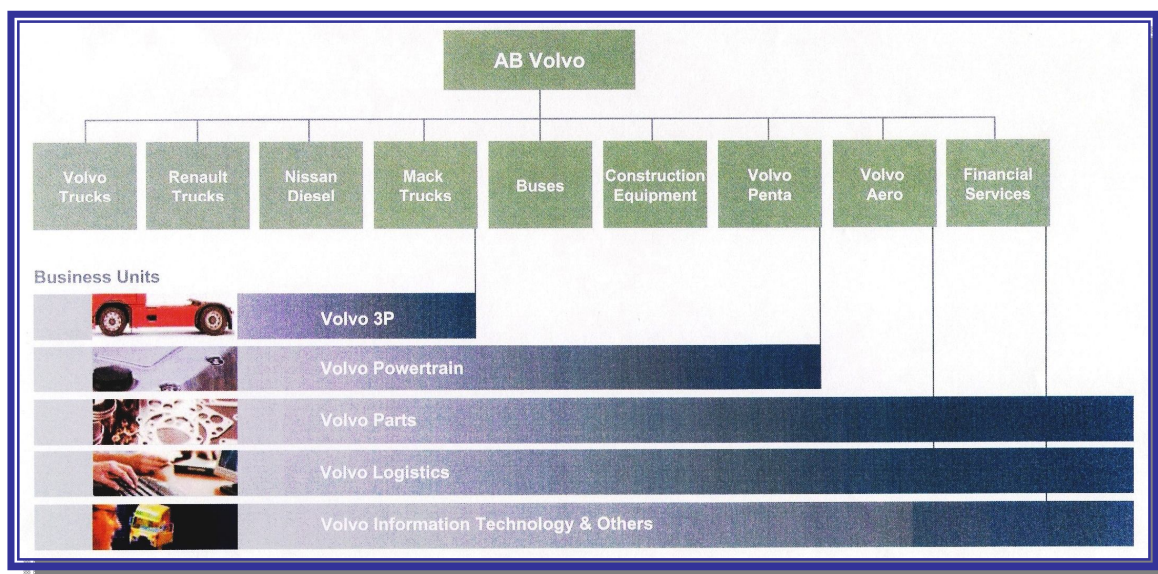
---

<sup>2</sup> Os veículos de carga pesada também designados por veículos industriais englobam os veículos: comerciais ligeiros, industriais ligeiros, industriais pesados, tractores, autocarros.

### 2.1.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Esta empresa criada em 1898 com o nome de “Renault Vehículos Industriales”, passou a designar-se comercialmente como Renault Trucks (2002), dois anos após integrar-se na segunda maior empresa do Grupo Volvo (figura 2.1). Grupo Volvo possui três marcas de referência: Volvo, Renault e Mack, cada uma comercialmente independente.

**Figura 2.1: Organograma Grupo AB Volvo**



Fonte: Renault Trucks Espanha.

No ano de 2001 foi criada a Renault Trucks Espanha.

Em 2007, a Renault Trucks de Espanha e de Portugal juntaram-se, no âmbito de uma concentração em HUBs de várias filiais europeias, para fazer face à crise, sendo criada a Renault Trucks Espanha-Portugal, empresa que assegura a distribuição e comercialização de veículos de carga pesada, assim como o serviço pós-venda da Península Ibérica.

## **2.2. CARACTERIZAÇÃO RENAULT TRUCKS ESPANHA-PORTUGAL**

A Renault Trucks Espanha-Portugal localiza-se no edifício Úrbis, situado em Mendez Álvaro. É composta por oito direcções, como é visível no organigrama abaixo apresentado. A Direcção Geral está a cargo do Presidente da empresa que faz a ligação entre os mercados de Espanha e de Portugal.

A Direcção Administrativa de Finanças e Informática é o departamento que mantém os sistemas de informação da empresa que são necessários ao seu controlo e gestão, permitindo acompanhar os resultados desta.

A Direcção de Recursos Humanos é o departamento de relações públicas da empresa.

A Direcção de Desenvolvimento de Negócio e Rede organiza a estrutura da rede oficial. O Desenvolvimento de Negócio e Rede tem como suporte o sector de reclamações (quando os veículos estão parados por avaria mais do que o tempo previsto); techliner (suporte técnico para retirar dúvidas aos clientes); garantias, tanto a nível de pós-venda como a nível de veículos; serviço 24 horas (tenta cumprir a reparação de avarias num prazo máximo de 24 horas).

A Direcção de Marketing assim como a Direcção de Vendas encarregam-se da venda do produto final, ou seja, da venda dos veículos de carga pesada. Nestes dois departamentos tanto as estratégias de venda como de marketing são somente destinadas aos veículos. Têm ainda a responsabilidade de estudar o mercado e definir estratégias em termos de preços e de marketing.

A prestação de assistência técnica, nomeadamente, a venda de peças sobressalentes e acessórios, fica a cargo da Direcção de Qualidade de Serviço ao Cliente, que também identifica e soluciona possíveis problemas nas peças vendidas e nos serviços prestados.

Finalmente, a Renault Trucks Comercial Espanha.

Em resumo, a Renault Trucks Espanha-Portugal compromete-se a vender veículos pesados, peças sobressalentes e acessórios que satisfaçam as necessidades dos clientes em termos de fiabilidade, segurança e durabilidade, assim como a prestar serviços eficientes.

**Figura 2.2: Organigrama Renault Trucks Espanha**



*Fonte:* Elaboração própria com base na informação da Renault Trucks Espanha.

### **2.2.1. DEPARTAMENTO DE MARKETING/ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇO AO CLIENTE**

O sector de distribuição e serviços da indústria automóvel tem como função principal assegurar a distribuição e venda dos veículos fabricados, no entanto deve prestar outro serviço secundário que complementa a sua função – serviço pós-venda – que engloba a venda de peças sobressalentes e acessórios, assim como garante a futura manutenção e reparação do veículo. A produção e a venda do sector automóvel estão interligadas com o serviço pós-venda.

O Departamento de Marketing/Administração de Serviço ao Cliente é uma área de pós-venda que tem como finalidade desenvolver estratégias tanto a nível da venda de peças sobressalentes como a nível de serviços. Isto é, têm como funcionalidade coordenar acções em termos de marketing e em termos de preços, para que a venda dessas peças seja

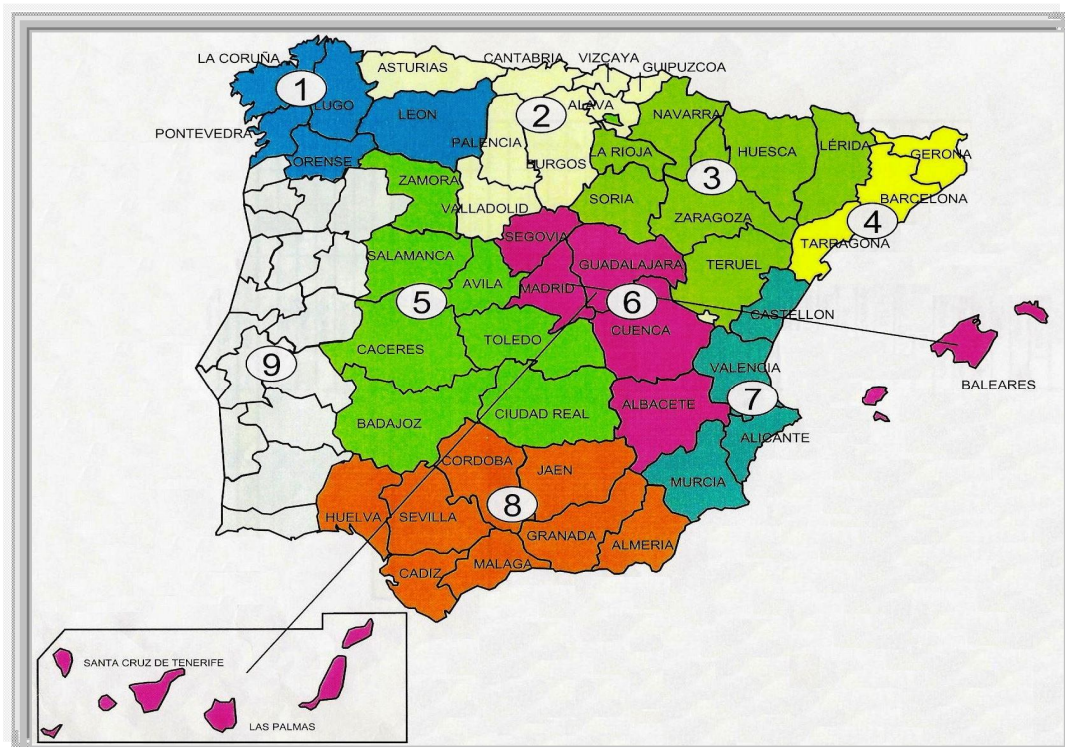


adaptada ao mercado de Espanha e Portugal. Apostam no desenvolvimento do sistema de garantia e serviço de pós-venda, com equipas especializadas para aumentar a qualidade dos serviços com a finalidade de melhorar a satisfação do cliente. Para tal é necessário analisar o mercado a nível de distribuidores, pois são estes que dão informações acerca dos clientes e informam dos preços praticados pelos concorrentes.

A Gestão de vendas de peças e dos serviços está a cargo de delegados, que estão em contacto directo com os distribuidores. A estrutura da rede dos delegados das peças sobressalentes e serviços da Renault Trucks Espanha-Portugal divide-se em 9 zonas, das quais 8 estão localizadas em Espanha (ver figura 2.3).

As zonas foram reestruturadas para que os delegados da respectiva zona controle e faça um bom seguimento dos R1 e R2. Esta reestruturação vem ajudar os delegados responsáveis pela sua zona a detectar mais rapidamente algum problema e aplicar medidas de forma eficiente visto que a rede secundária (R2), na maioria formada por fornecedores de reparação e pós-venda, está em contacto directo com os clientes.

**Figura 2.3: Estrutura da Rede de Delegados de Peças e Serviços da Renault Trucks Espanha-Portugal**



Fonte: Renault Trucks Espanha-Portugal.

### **2.3. ACTIVIDADES EXERCIDAS NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇO AO CLIENTE**

Ao trabalhar numa empresa com a dimensão da Renault Trucks adquiri competências técnicas a nível de análise de preços de mercado, de comparação entre as tarifas. Melhorei os meus conhecimentos em relação ao programa Excel e ainda aprendi a trabalhar em programas como SAP e APR.

Adquiri conhecimentos no seguimento de indicadores de vendas de famílias comerciais de peças e de pedidos de fornecedores e prazos de entrega, o que me permitiu aprender na prática o sistema de logística e aprovisionamento.

Colaborei com a equipa de Marketing na confecção do Scoop, em termos de tradução de índices e promoções para o Scoop Português, assim como nos lançamentos das campanhas e promoções. Traduza documentos para alguns idiomas.

Realizei outras tarefas departamentais que me foram propostas.

Para além de todas estas competências técnicas desenvolvi competências pessoais como o facto de trabalhar em equipa, a autonomia, a criatividade na realização de trabalhos, a capacidade de síntese e comunicação.

Como já foi referido a Renault Trucks Espanha aliou-se com a de Portugal, necessitando ambas de estar sempre em contacto. Durante o período em que trabalhei na empresa fui intermediária no contacto Espanha/Portugal, esclarecendo dúvidas e dando informações das decisões da central, em Espanha.

## **CAPÍTULO 3**

### **CRISE NO SECTOR AUTOMÓVEL**

#### **3.1. SECTOR AUTOMÓVEL**

O sector automóvel é um mercado oligopolístico, onde opera um número reduzido de empresas, em que nenhuma tem uma posição dominante. Neste caso, as decisões tomadas por cada empresa têm um impacto directo sobre as decisões que serão tomadas pelas outras.

É possível observar-se os efeitos da globalização, pois as empresas que se encontram no mercado automóvel são multinacionais presentes em quase todos os mercados do mundo. Este facto permitiu que houvesse maior concorrência.

É um mercado concentrado e fortemente competitivo que emprega muita mão-de-obra e necessita de muitos investimentos, nomeadamente, a nível da inovação e da tecnologia. Os elevados níveis de I&D, a aposta em alta tecnologia, eficiência e pessoal extremamente qualificado é o resultado do comportamento estratégico das próprias empresas, que criam condições para melhorar a posição competitiva. Essa competitividade poderá tornar-se agressiva tanto entre os concessionários de uma mesma marca como entre empresas de diferentes marcas.

Sendo uma indústria de grande impacto com o meio ambiente devido ao consumo de combustíveis para o funcionamento de veículos aposta, cada vez mais, na produção de veículos menos poluentes, usando, assim, nova tecnologia.

Este sector tem repercussões económicas em outros sectores de actividade como na indústria de plásticos, siderurgia, electrónica, têxtil, construção, publicidade, etc. Pois os resultados do sector automóvel são um dos indicadores da situação económica de um país.

Nos últimos anos a introdução de veículos originários de países asiáticos, como Coreia e Japão, ou de países do Leste Europeu tem incrementado a competitividade entre o mercado europeu.

### **3.2. EFEITOS DA CRISE NO MERCADO DE VEÍCULOS DE CARGA PESADA**

No ano de 2008 verificou-se um decréscimo generalizado na matrícula de camiões em Espanha (quadro 3.1) devido à crise económica sentido pelo país. O valor de vendas não se manteve crescente como nos anos anteriores e Jens Hugel, responsável da IRU para o desenvolvimento sustentável, acrescenta que depois “do aumento dos volumes transportados e de matrículas de veículos novos, a crise económica vai afectar, claramente, a indústria dos transportes rodoviários em 2009”.

Com a presente crise mundial, o sector da construção, o consumo privado e a restrição ao crédito tiveram um impacto directo na descida de vendas do mercado automóvel.

A crise económica neste tipo de mercado acaba por levar a movimentos importantes de reposicionamento estratégico das empresas. Nos últimos anos verificaram-se algumas alianças e fusões entre empresas no sector automóvel devido à necessidade de aproveitarem as economias de escala para poderem aumentar a sua competitividade. As alianças tornam-se eficientes em tempos de crise, pois permitem às empresas combater a crise e, conseqüentemente, a quebra de vendas, mas mantendo sempre a sua independência. Um dos exemplos de processo de concentração é o Grupo Volvo que possui relações de interdependência com a Volvo Trucks, Renault Trucks e Mack Trucks.

Por outro lado, o sector automóvel para fazer face a crise pode recorrer ao processo de deslocalização para países que lhes proporcionem incentivos a nível desse sector, com maiores incentivos fiscais e menores custos de produção e mão-de-obra, como por exemplo os países do Leste da Europa e alguns países asiáticos. As deslocalizações podem agravar ainda mais a crise em alguns países europeus, como o caso da Espanha, pois aumenta o défice comercial, perdem-se postos de trabalho e o decréscimo económico é uma consequência real.

No entanto, tanto as estratégias de alianças como a descentralização não significam que seja um caminho para sobreviver à crise visto que “se necessita de uma frota médio-grande, recursos financeiros e objectivos claros” como afirma Marcos Montero, presidente da CETM.

A crise tem conduzido o sector de veículos de carga pesada a efeitos negativos, contudo a melhor maneira de combater esta época de difícil situação económica no sector automóvel é a das empresas se manterem no mercado e planificarem objectivos claros consoante as características do mercado e o situação socioeconómica que estão a viver. Deve apostar-se no aumento da competitividade através, por exemplo, de mais investimentos em I&D, da flexibilidade laboral, da especialização e formação dos trabalhadores, de fiscalidade adequada, do desenvolvimento de novas tecnologias e produtos estratégicos.

Em suma, o desenvolvimento de estratégias para a eficiência e competitividade em termos do funcionamento da empresa podem ser decisivos em época de crise.

**Quadro 3.1: Matrícula total de camiões por segmentos (2005-2008)**

SEGMENTOS	2008	2007	2006	2005	VAR. 08/07	VAR. 07/06	VAR. 06/05
<b>Ligeiros</b>	3.092	4.028	2.338	2.086	-23,24	72,28	12,08
<b>Médios</b>	5.708	7.500	6.875	6.865	-23,89	9,09	0,15
<b>Pesados<sup>3</sup></b>	25.016	36.067	32.461	31.879	-30,64	11,01	1,83
<b>Total</b>	<b>33.816</b>	<b>47.595</b>	<b>41.674</b>	<b>40.830</b>	<b>-28,90</b>	<b>14,21</b>	<b>2,07</b>

*Fonte:* Elaboração própria com base nos dados estatísticos de ANFAC in revista Todo Transporte “Regreso al Pasado”. Pág. 23

<sup>3</sup> Veículos pesados de estrada, de obras e unidades tractoras.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

#### **4.1. ESTRATÉGIAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

A finalidade económica de uma empresa será sempre o lucro, para tal necessita de produzir e comercializar bens e serviços de modo económico e eficiente. Existe também a preocupação de satisfazer o cliente não só a nível económico como a nível de qualidade de produto e serviço. No entanto, em época de crise a finalidade passará, essencialmente, por conseguir sobreviver neste ambiente competitivo.

Segundo Henderson (1989), “a competição existiu muito antes da estratégia”. De facto, a globalização exigiu que o mercado se tornasse cada vez mais competitivo e que as empresas estivessem em constantes reestruturações. Estas depararam-se com dificuldades em garantir a sua finalidade e em manterem-se ou ganharem participação no mercado. Por isso, as empresas tentam atingir os objectivos delineados e estabelecem estratégias para melhorar a eficiência e aumentar o seu grau de gestão e de competitividade.

“Estratégia é o plano que integra as principais metas, políticas e sequência de acções de uma organização em um todo coerente” (Quinn, 1980). Empresas que operem de forma idêntica não podem coexistir, daí que as estratégias tomadas por uma empresa são uma forma de se diferenciar das empresas concorrentes. Existe a possibilidade das empresas se tornarem mais competitivas, diferenciando-se a cada momento dos seus rivais. “A estratégia passou a ser uma necessidade” (Montgomery e Porter, 1998).

Por este motivo, e nesta época de crise, as empresas vêm-se obrigadas a adaptar-se rapidamente a todas as mudanças, procurando formas de alcançar os seus objectivos com a adopção de estratégias. Este processo não é estático, tem que sofrer constantes transformações consoante o sistema económico, por isso há sempre uma construção ou renovação da capacidade empresarial no mercado em que se insere. Nesta medida, as estratégias são uma forma de planear a evolução da empresa.

As estratégias fazem parte da competitividade e envolvem tudo, desde competidores, clientes, recursos humanos, recursos financeiros, e requerem

comprometimento e dedicação por parte de toda a organização (Henderson, 1989). A interacção de todos os recursos permite que a estratégia gere mudanças rápidas e competitivas no mercado.

A competitividade não é só influenciada pelos concorrentes. Existem 5 determinantes, segundo Michael Porter<sup>4</sup> (1982), que exercem influência sobre o nível de competição no sector:

- Os clientes, podem exercer pressão para que as empresas reduzam o preço dos produtos e/ou serviços ou aumentem a qualidade.
- Os fornecedores, podem exercer pressão para que as empresas aumentem o preço dos inputs e, desse modo, tornam mais caros o produto/serviço final.
- A concorrência no mercado que pode lançar novos produtos e serviços, melhorar serviços, reduzir os preços afectando as restantes empresas envolvidas nesse mercado.
- Ameaça de futuras empresas concorrentes no mercado que trazem novas capacidades e o objectivo de ganhar participação de mercado. Com sua entrada podem diferenciar os produtos e/ou serviços ou reduzir os preços por terem vantagem competitiva. Por outro lado, no caso de ser um mercado com reduzido número de empresas a entrada de novos concorrentes pode alterar significativamente a estrutura de mercado.
- Ameaça dos produtos/serviços substitutos, pois podem ser mais baratos e reduzir a participação de mercado de outras empresas, gerando maior concorrência entre empresas.

Todos os sectores económicos têm uma estrutura ou um conjunto de características técnicas e económicas que originam essas forças competitivas. Pode-se afirmar que a competitividade existe em todo o ambiente empresarial e essas forças apresentadas são determinantes para a tomada de decisão da empresa. A compreensão dessas fontes de influência competitiva permite conhecer os factores externos, a nível de mercado e sistema económica, e factores internos, a nível da organização da empresa, e encontrar uma posição ou uma área onde a empresa ofereça maiores vantagens e se possa defender dessa pressão competitiva.

Ao serem analisadas as forças que impulsionam a competitividade do sector, podem identificar-se os pontos fortes e fracos da empresa. Assim, esta adquire um melhor

---

<sup>4</sup> Economista que originou algumas das teorias modernas da empresa.

entendimento da sua postura em relação à posição tomada por cada força, o que conduz a uma maior capacidade da empresa tomar decisões e de estabelecer estratégias competitivas. Nessas estratégias poderão incluir a modificação do posicionamento da empresa, onde as forças sejam mais fracas e a antecipação de mudanças estratégicas por parte das forças competitivas.

“Estratégia é a busca deliberada de um plano de acção para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (Henderson, 1989). A vantagem competitiva é um conjunto de características detidos pelos produtos e/ou pelos serviços da empresa, dificilmente imitada por outras, que lhe confere uma posição atractiva perante os seus clientes (Lambin, 2000). Essa vantagem decorre de actividades que se executam para desenvolver, produzir, comercializar e distribuir o produto. Traduz-se na capacidade da empresa perceber e descobrir novas e melhores formas de competir e reflecte a diferença de uma empresa comparativamente com os seus concorrentes.

Como assume Montgomery e Porter, os problemas mais críticos que uma empresa enfrenta estão dentro da sua própria organização e implicam elevada capacidade organizacional. Essas mudanças estratégicas, como a aquisição de uma empresa que modifica a organização de um sector; as inovações tecnológicas que podem ter impacto sobre o nível dos custos fixos no processo de produção; a diferenciação do produto; os investimentos de capital em instalações de larga escala; permitem uma forte vantagem no sector. Portanto, as vantagens competitivas advêm de decisões estratégicas tomadas pela empresa para confrontar as forças da concorrência.

Algumas das vantagens competitivas, segundo Michael Porter, para que a empresa consiga uma rendibilidade superior à dos seus concorrentes são: vantagem de liderança em custos; vantagem de diferenciação e vantagem de alta segmentação.

As estratégias que se baseiam na vantagem de liderança em custos visam obter um elevado volume de produção a custos mais baixos que as concorrentes. Para que a produção seja eficiente investe-se em tecnologia e reduz-se custos em I&D, publicidade, gestão de força de vendas, de forma a obterem-se custos mais baixos e, em consequência, conseguirem maiores ganhos que possam ser usados no reinvestimento em tecnologia. Esta estratégia competitiva cria barreiras à entrada de novos concorrentes. Neste caso, os clientes vão pressionar as empresas menos eficientes para que reduzam os preços; os



fornecedores possuem maior flexibilidade para suportar o aumento dos preços dos inputs e a empresa cria uma defesa para os produtos substitutos.

Para que uma empresa obtenha uma vantagem competitiva pelo custo existem algumas opções estratégicas enumeradas por Porter:

- Economias de Escala
- Reduzir custos através dos efeitos de aprendizagem (“learning-by-doing”);
- Reduzir os custos (custos salariais, custos de localização e custos dos inputs provindos dos fornecedores) sem reduzir a oferta;
- Concentrar-se apenas nos produtos e processos mais lucrativos da empresa;
- Inovação tecnológica;
- Etc.

As estratégias que têm por base a vantagem de diferenciação procuram criar um produto ou serviço distinto do da concorrência, por exemplo através da imagem, da marca, do serviço pós-venda, do desenho do produto, da segurança, do conforto, entre outros, dependendo do que o segmento de mercado solicita. Esta vantagem permite que os clientes não tenham outras alternativas de comparação, logo tornam-se menos sensíveis ao preço e mais fiéis à marca. É também um obstáculo aos produtos substitutos. Para se colocar em prática são necessários avultados investimentos em I&D, novas tecnologias, publicidade para a divulgação do novo produto.

Algumas das opções estratégicas para se possa diferenciar o produto/serviço podem ser:

- I&D que permitam inovar e melhorar a qualidade do produto;
- Adaptação às necessidades dos clientes;
- Apostar em produtos ecológicos;
- Melhor qualidade e assistência do serviço pós-venda;
- Actividades de distribuição para reduzir o custo do cliente;
- Etc.

A última vantagem competitiva instituída por Porter é a de alta segmentação onde é definido um segmento de mercado, ou seja, é direccionado para um grupo de clientes com determinadas características definidas pela empresa ou um segmento da linha de produto ou ainda num mercado geográfico específico. Esta estratégia incide sobre a vantagem de custos (produtos a baixos custos) ou a vantagem de diferenciação (produtos diferenciados

dos da concorrência), satisfazendo os clientes do segmento definido. A vantagem de segmentação permite delimitar o mercado e, conseqüentemente, a concorrência, concentrando-se num mercado onde a empresa pode beneficiar de vantagens específicas.

Em geral, são as empresas com elevados custos, ou quando não têm recursos para satisfazerem as necessidades de uma grande proporção de mercado, ou quando há um grande número de segmentos diferentes.

Para obter vantagem competitiva a nível da diferenciação de produto implementam-se estratégias distintas da vantagem a nível de custos como é possível observar no quadro que se segue.

**Quadro 4.1: Posicionamento estratégico baseado na diferenciação do produto ou na redução de custos**

Diferenciação do produto	Vantagem de custos
Serviços pós-venda de qualidade/manutenção	Serviços pós-venda reduzidos
Aposta na publicidade e promoções para divulgação da imagem do produto	Redução dos gastos em publicidade
Margens preço-custo elevados	Margens preço-custo baixos
Produtos customizados	Produtos estandardizados
Garantias compensadoras	

*Fonte:* Besanko, Dranove e Shanley in Abel Mateus, Margarida Mateus (2001). “Microeconomia: Teoria e Aplicações” (adaptado).

As três estratégias genéricas de Michael Porter, com ligação à vantagem competitiva, estão esquematizadas na tabela abaixo.

**Quadro 4.2: As estratégias genéricas de Michael Porter**

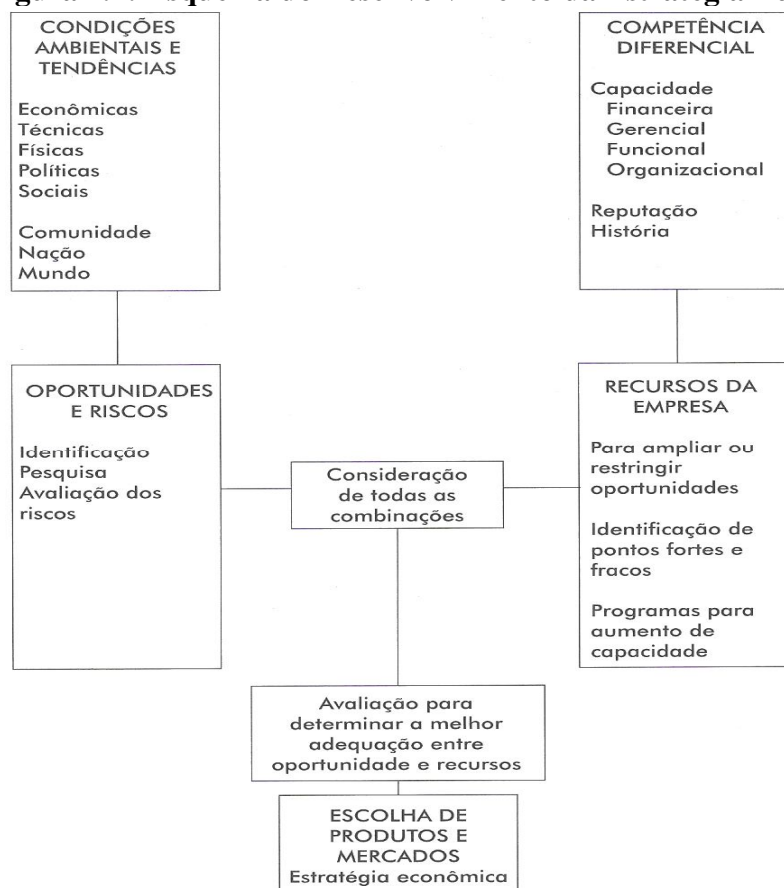
		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Especificidade valorizada pelo cliente	Capacidade para produzir a baixo custo
OBJECTIVO ESTRATÉGICO	Mercado	Diferenciação	Estratégia de custo
	Segmento	Especialização	

*Fonte:* Elaboração própria com base em Cláudio Gonzales, Luz Espilco, Elvia Aragón (2003). “Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú”.

## 4.2. ESTRATÉGIAS PARA IMPULSIONAR AS VENDAS

As estratégias, segundo Baumann (1996), visam a melhor combinação dos recursos que cada empresa possui e a sua respectiva aplicação para viabilizar o alcance dos objectivos pré-definidos por esta, no sentido de obter posição favorável em relação aos seus concorrentes. A sua implementação leva a que a empresa, em primeiro, examine aprofundadamente o desenvolvimento e as tendências do mercado em que está inserido, as dificuldades que poderão surgir e as capacidades e recursos que possuem para definir possíveis estratégias e puderem tomar decisões coerentes e eficientes. Para se planificar uma estratégia é necessário efectuar o estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades futuras e as ameaças do ambiente envolvente. Pode resumir-se através da figura abaixo indicada.

**Figura 4.1: Esquema do Desenvolvimento da Estratégia Económica**



*Fonte:* Kenneth Andrews in Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter (1998). “Estratégia: a busca da vantagem competitiva”.

Por outro lado, devem desenvolver constantemente técnicas e buscar informações que lhes permitam modernizar as estratégias ou criar novas. Vivemos num mundo que está em constante transformação e os empresários devem ser dinâmicos e atentos a todas as transformações e oportunidades do mercado. Toda esta análise torna-se num processo sistemático, dinâmico, pois com o decorrer do tempo tudo muda e as estratégias devem adoptar-se consoante o meio que nos rodeia.

Num mercado já existente pode optar-se por implementar estratégias de diferenciação. Elas proporcionam ao produto/serviço características que diferenciam as ofertas dos seus concorrentes e, desta forma, permitem criar meios para se defenderem da concorrência. No entanto, o preço necessário para manter o elemento de diferenciação é demasiado elevado comparativamente com os preços dos concorrentes.

Abordando somente as estratégias de diferenciação que impulsionam as vendas no mercado já existentes temos: as estratégias de penetração e as estratégias de desenvolvimento pelo produto.

A estratégia de penetração consiste no aumento da venda dos produtos em mercados existentes. Atrair os clientes é uma forma de fomentar as vendas, mas para isso são necessárias técnicas para:

- Melhorar a qualidade do produto e/ou serviço;
- Reforçar o canal de distribuição;
- Organizar acções promocionais;
- Reposicionar a marca pela publicidade;
- Reduzir os preços.

A estratégia de desenvolvimento pelo produto visa também impulsionar as vendas, criando melhores ou novos produtos. Existem as distintas possibilidades:

- Adicionar características ao produto através do aumento das suas funções, da melhoria do conforto ou da segurança do produto;
- Melhorar a qualidade do produto, estabelecendo um programa de controlo de qualidade;
- Restabelecer a competitividade dos produtos, desenvolvendo produtos ecológicos, melhorando a estética e a performance;
- Desenvolver e oferecer novos modelos, ou seja, produtos sob diferentes formas e composições.

Como foi visto anteriormente, a diferenciação pode tomar diferentes formas: avanço tecnológico, serviço pós-venda, aposta na divulgação da imagem de marca, entre outros. No entanto, esta vantagem implica um elevado conhecimento em marketing e uma avançada tecnologia. Para além disso, é fundamental analisar e antecipar a evolução das necessidades do mercado, assim como coordenar simultaneamente as áreas de I&D, produção e marketing (Lambin, 2000).

As estratégias de diferenciação protegem a empresa das 5 forças competitivas:

- Com a fidelização dos clientes estes tornam-se mais insensíveis ao preço dos produtos e/ou serviços;
- Com a rendibilidade mais elevada, a empresa tem capacidade de resistir às pressões dos fornecedores, nomeadamente, ao aumento do preço dos inputs;
- Com a diferenciação dos produtos e a melhoria dos serviços, ambos reduzem o seu grau de substituição em relação aos produtos e serviços das restantes concorrentes nesse mercado, consequentemente, aumenta-se a fidelidade dos clientes e reduz-se a sensibilidade ao preço;
- A diferenciação conduz à barreira de entrada de futuras empresas concorrentes no mercado;
- As qualidades e outras estratégias de diferenciação permitem distinguir os produtos da concorrência e reduzir a ameaça dos produtos/serviços substitutos.

Numa empresa é necessário definir estratégias consoante os departamentos e os objectivos da empresa. Existem cinco áreas operacionais onde a empresa pode implementar estratégias: produção, I&D, marketing, engenharia e design, recursos humanos/organizações e estratégias de controlo (Besanko, Dranove e Shanley (1996)).

As estratégias de diferenciação na área de Marketing serão abordadas detalhadamente mais adiante em termos do seu posicionamento competitivo visto serem as mais adequadas ao fomento das vendas.

### **4.3. ESTRATÉGIAS NA ÁREA DE MARKETING**

Neste trabalho irei abordar somente as estratégias de diferenciação na área de Marketing por serem as que melhor permitem diferenciar o produto e o serviço com a ajuda das variáveis controláveis da empresa.

#### **4.3.1. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING COMO ESTRATÉGIA**

No século XIX, a partir da Revolução Industrial, surgiram problemas derivados da produção em massas provenientes do “taylorismo”. A oferta excedia a procura e as empresas começam a preocupar-se e a tomar medidas, tendo por base a ideia que são os clientes os principais controladores do trabalho da empresa, mostrando a sua preferência ou indiferença quando realizam ou não as suas compras à empresa. Foi a partir desta época que o Marketing teve mais ênfase como função determinante para o desenvolvimento das empresas e para a conquista e fidelização dos clientes.

O Marketing é “um conjunto dos meios de que uma empresa dispõe para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentabilidade” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues, 2004). Nele se inclui a filosofia empresarial que se baseia no facto de uma empresa ter como prioridade a satisfação das necessidades dos seus clientes. Segundo Peter Drucker, o que torna decisiva a compra para o consumidor é a sua própria concepção do valor que atribui ao produto, pois são eles que mandam desde a concepção à comercialização do produto.

A estratégia na área de marketing resulta da combinação entre os meios de acção e os objectivos fixados pela empresa para o contexto do mercado. É “a lógica de marketing por meio da qual a empresa espera criar valor para o cliente e alcançar objectivos lucrativos” (Kotler e Armstrong, 2007).

O planeamento estratégico implica, inicialmente, que a empresa tenha definido os seus problemas (pontos fracos da empresa, pontos fortes da concorrência, procura ainda não satisfeita, barreiras à entrada). Com base nisso pode propor medidas ao combate desses problemas, tendo sempre em atenção as necessidades e desejos dos clientes que deseja

atingir e, por sua vez, identificando os recursos de que dispõe. O marketing tem função de interacção entre o cliente e os recursos.

A empresa, após identificar as vantagens competitivas que pretende seguir, procura os recursos de cada actividade exercida que possam ser controlados por ela.

Neste trabalho destacarei as estratégias de diferenciação com base na combinação dos recursos de marketing mix.

#### **4.3.2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA NA ÁREA DE MARKETING**

Elaborar uma estratégia na área de marketing é definir objectivos; saber quais são os concorrentes actuais; eleger os segmentos de mercado assim como o público-alvo a conquistar e/ou fidelizar; fixar o posicionamento da empresa; escolher os recursos de marketing mix.

Para definir as estratégias e escolher políticas adequadas elaboram-se cinco etapas. O processo inicia-se com uma análise externa, realizando estudos sobre a concorrência, que identifica os concorrentes actuais e potenciais, assim como analisam a posição concorrencial dos concorrentes mais importantes: poder da marca, a quota de mercado, os meios tecnológicos e de marketing, os investimentos, a experiência, o dinamismo, as competências técnicas, a rentabilidade, a capacidade financeira e as estratégias de cada concorrente. Efectuam-se também estudos de mercado que dão informações sobre a tendência de evolução de preços; identificam os clientes que compram mais e a razão que levou os clientes a adquirirem e/ou a não adquirirem um determinado produto ou serviço; calculam o volume de vendas. Procura-se ainda conhecer as tendências dos comportamentos dos clientes e das acções das empresas, ou seja, as variáveis socioculturais, económicas, político-legais, ambientais, demográficas e tecnológicas que caracterizam o meio envolvente do mercado. Ainda dentro da análise externa, o marketing exige um diagnóstico cuidadoso dos clientes. Requer-se ainda que a empresa faça uma

análise interna das técnicas, dos recursos para implementar as estratégias como por exemplo os recursos financeiros, tecnológicos, o I&D, a força de vendas. Para além disso, a análise incide sobre a quota de mercado, a eficiência dos serviços, capacidade de produção, entre outros.

Os estudos de mercado têm como finalidade fundamentar a tomada de decisões em marketing. Todos esses estudos serão diagnosticados no sentido de detectar ameaças que podem afectar o desempenho da empresa e encontrar oportunidades para esta explorar em benefício próprio. Assim, esses diagnósticos oferecem informações e avaliações necessárias para planear e implementar as estratégias.

A etapa seguinte visa fixar os objectivos que a empresa deseja alcançar com base nos dados externos e internos que foram recolhidos. Na área de marketing definem-se alguns objectivos gerais, por exemplo, defender a quota de mercado; aumentar o volume de negócio; melhorar ou alargar a gama de produtos; satisfazer os clientes e reforçar a posição da marca.

Na continuidade destas etapas serão apresentadas várias opções estratégicas. Cada empresa deve seleccionar o segmento de mercado que deseja atingir, ou seja, decidir quem serão os potenciais clientes do produto, e desenvolver estratégias para cada um dos segmentos escolhidos. Por exemplo, no mercado automóvel pode haver um segmento dos clientes que prefere os carros luxuosos e outro segmento que prefere veículos mais económicos. Outra das opções estratégicas será decidir o posicionamento do produto, pois é a forma da empresa diferenciar os seus produtos dos da concorrência. O produto é identificado pelo cliente, como possuindo diferenças de valor, comparativamente com os produtos concorrentes. É neste sentido que a empresa deve diferenciar o seu produto, proporcionando vantagens estratégicas no seu mercado.

Por exemplo, no caso do objectivo ser o impulsionamento das vendas, existem três opções estratégicas, segundo Lambin (2000): desenvolver acções promocionais que atraiam os clientes a uma compra experimental; fidelizar clientes, propondo-lhes acordos com uma redução de preços; aumentar a quantidade consumida através dos descontos por quantidade.

Após a escolha das opções que poderiam tomar devem adoptar-se estratégias eficientes para que sejam atingidos os objectivos definidos pela empresa. Caso o objectivo



seja impulsionar as vendas sem alterar a composição da gama de produtos, esta poderá aplicar a estratégia de penetração.

Depois da empresa definir a estratégia geral procede-se à combinação das quatro variáveis que a empresa dispõe e pode controlar, designados por marketing mix.

Na elaboração deste processo é necessário ponderar a importância de cada meio de acção do marketing mix seleccionando-o para atingir o objectivo específico da empresa na obtenção de vantagens competitivas. Por último, não se pode descurar uma avaliação cuidada dos recursos financeiros disponíveis para colocar em prática essas estratégias.

### **4.3.3. MARKETING MIX**

O marketing mix é uma combinação de conjuntos de ferramentas controláveis pela empresa que tem como objectivo influenciar a procura do produto e estabelecer um forte posicionamento no mercado. Nele encontram-se 4 variáveis conhecidas como os 4 Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção<sup>5</sup>.

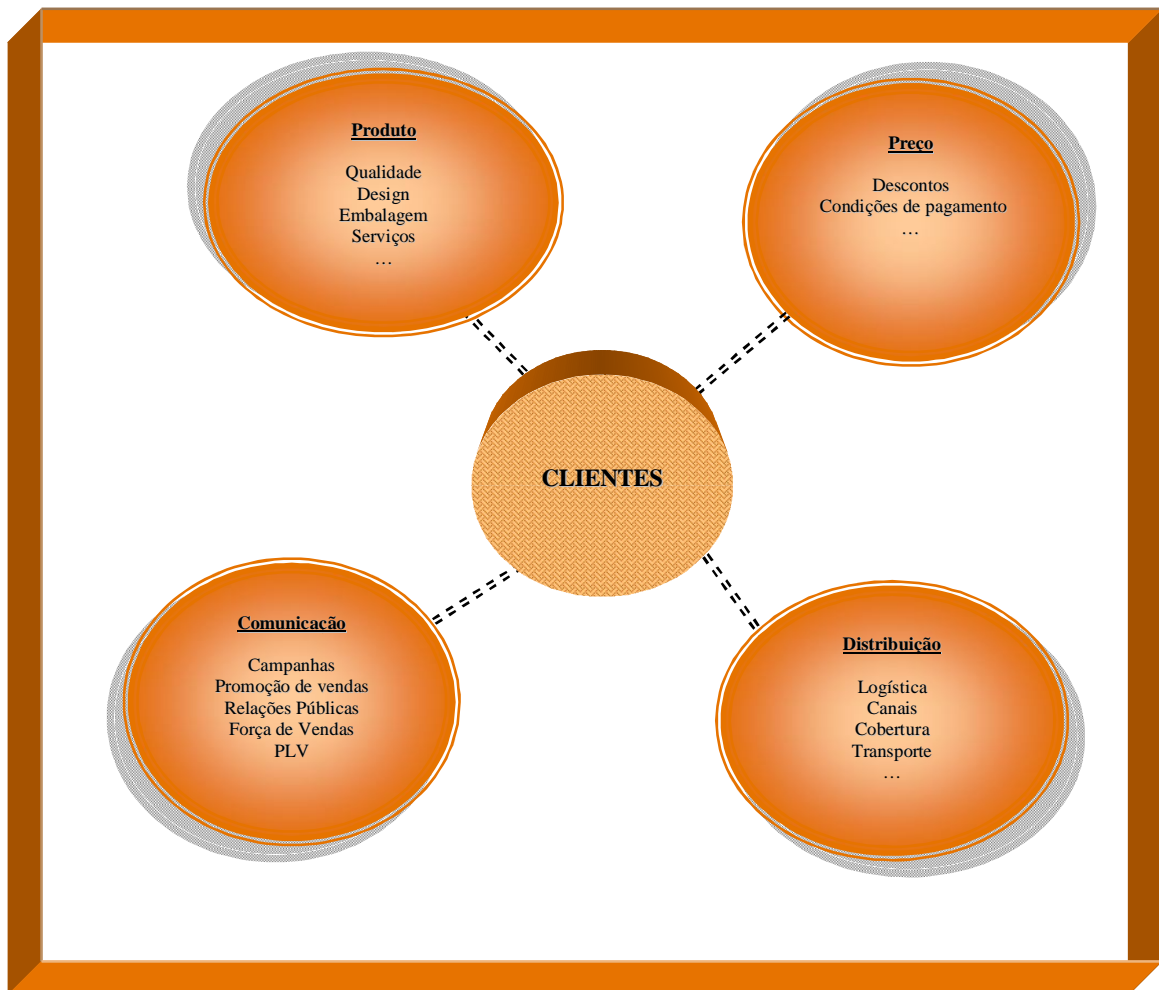
As estratégias para que se obtenha vantagem competitiva de custo não serão expostas neste trabalho visto que é mais adequado serem abordadas na área de produção.

No entanto, as estratégias do marketing mix são decisivas para obter vantagem de diferenciação, uma vez que permitem melhorar a qualidade do produto; associar serviços pós-venda; lançar inovações, desenvolvendo um produto ou serviço entendido pelos clientes como superior ao da concorrência.

---

<sup>5</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2007). Princípios de Marketing. 12ª edição.

**Figura 4.2: Variáveis controláveis pelo Marketing**



Fonte: Elaboração própria.

#### **4.3.3.1. Produto**

Para a implementação de estratégias na área de marketing em termos de produto, a empresa tem necessidade de clarificar uma política de produto que leve a uma tomada de decisões, tais como: definir desde o início que benefícios o produto oferece ao cliente e evidenciar as suas vantagens em relação aos produtos dos concorrentes. A segunda fase é transformar esse benefício num produto, atribuindo características (composição, qualidade); fixando uma política de gama; um nome de marca, um desenho para o produto,

concebendo embalagens. Na última fase prepara-se a oferta de serviços adicionais ao cliente (Kotler e Armstrong, 2007). Algumas vezes o produto principal vem complementado por tipos de serviços associados, como é o caso da venda de peças sobressalentes e o serviço pós-venda que engloba a garantia de manutenção e reparação; os tratamentos de reclamações, entre outros.

Existem três opções estratégias principais que proporcionam vantagem de diferenciação no produto (M. Porter, 1980):

### ○ **Inovação tecnológica**

Este item é mencionado brevemente, uma vez que está a cargo da área de I&D, que pode explicar com mais pormenor as técnicas a utilizar e as distintas estratégias para desenvolver um projecto de lançamento ou melhoria de produtos.

A inovação tecnológica conferida ao produto ou ao serviço é uma forma de diferenciá-lo dos outros, antecipando-se à concorrência.

Em mercados cada vez mais concorrenciais e numa época de crise o I&D e o lançamento de novos produtos permitem conservar a sua quota de mercado ou conquistar um novo mercado. Significa que tanto a diferenciação tecnológica como a percepção da novidade do produto faz relançar a procura. Pode afirmar-se, portanto, que a competitividade depende da inovação.

### ○ **Superioridade qualitativa**

Cada vez mais se valoriza a qualidade de um produto ou de um serviço e esse elemento pode beneficiar uma empresa num mercado competitivo.

A qualidade é relativa, uma vez que depende das expectativas dos consumidores. Por isso a empresa deve recorrer a inquéritos de satisfação junto dos seus clientes e não se limitar à opinião dos técnicos que fabricam o produto. Neste caso é dada uma amostra do produto assim como o inquérito para ser respondido pelos clientes e analisado pela empresa.

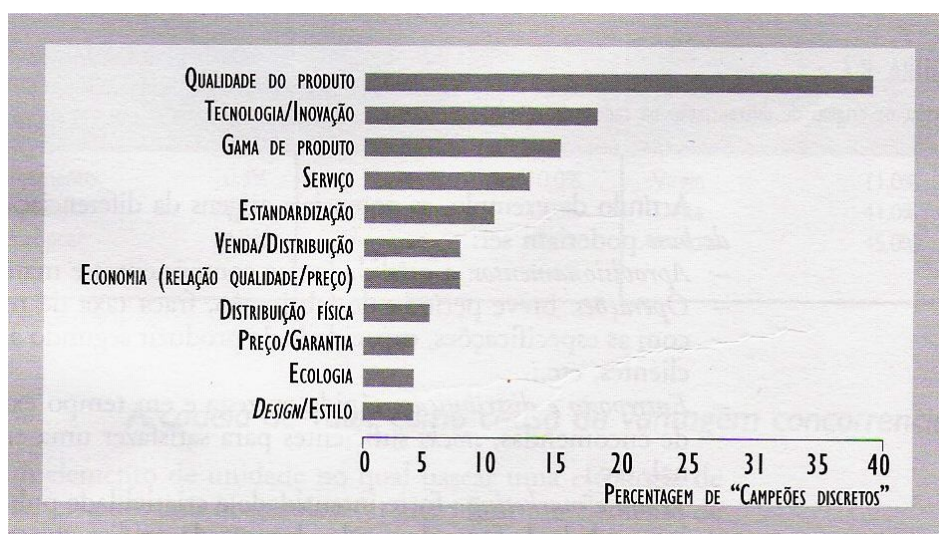
A qualidade é cada vez mais concedida como uma arma concorrencial. A sua importância estratégica traduz-se na capacidade de um produto/serviço desempenhar as funções directamente relacionadas ao valor e à satisfação para o cliente. O produto deve

corresponder igualmente às expectativas de um grupo de clientes. Para se diferenciar a qualidade do produto em relação à concorrência pode-se enunciar oito componentes da qualidade propostas por Garvin (1987):

- A estética através do design, da cor;
- A percepção da qualidade que tem como base a imagem percebida do produto ou da marca;
- O desempenho, ou seja, a capacidade que o produto tem de exercer a sua função;
- A fiabilidade em termos de ausência de avarias ou de produtos defeituosos em determinado espaço de tempo;
- A longevidade, isto é, a duração da vida útil de um produto;
- A conformidade que consiste no respeito pelas normas e padrões óptimos estabelecidos;
- As funções complementares que acompanham o produto;
- Os serviços a nível do desenvolvimento, da rapidez e da sua eficácia.

Um estudo realizado por Simon (1996) teve o intuito de analisar as estratégias de 122 empresas. Examinando a figura que se segue é possível perceber que a qualidade do produto é a estratégia na qual a maioria das empresas se apoia para obter vantagem competitiva.

**Figura 4.3: Tipos de vantagens concorrenciais detidas pelos “campeões discretos”**



**Fonte:** Simon in Jean-Jacques Lambin (2000). “Marketing Estratégico”.

### ○ **Especialização**

Neste caso garante-se um produto/serviço personalizado, no qual podem beneficiar de determinadas características definidas pela empresa. A empresa aposta em determinada característica como sendo a forma principal de diferenciar o produto.

### **4.3.3.2. Preço**

A variável preço para além de contribuir para a imagem contribui ainda para criar valor e transformá-lo em lucro. A fixação do preço é uma decisão estratégica e as suas políticas podem ser imitadas, contudo se a estrutura de custos for competitiva cria desincentivo para uma guerra de preços devido ao não interesse dos concorrentes em ter prejuízos.

A estratégia de preços implica a determinação do preço em relação às condições de custo e de rentabilidade, à capacidade de procura do mercado e aos preços dos produtos concorrentes. Isto porque, o preço de venda influencia directamente o nível de procura, pois é percebido pelos clientes como um sinal em termos de qualidade e do posicionamento da marca. É ainda um ponto de comparação entre os produtos concorrentes, uma vez que o preço é facilmente percebido pelo mercado e a sua alteração pode levar à mudança da força de procura. Portanto, o preço deve oferecer, para o cliente, a melhor relação entre custo e benefício (Lambin, 2000).

Qualquer estratégia de preço é definida de acordo com as restantes variáveis de marketing mix. Existe uma interligação com a estratégia de comunicação, por exemplo, em termos do financiamento da publicidade e da promoção e com a estratégia de distribuição, por exemplo, para atingir as margens de distribuição de forma a concretizarem-se os objectivos de cobertura de mercado.

Para implementar uma estratégia é fundamental compreender alguns factores como: custos a nível de fornecedores, distribuidores, produção; a procura em termos da

sensibilidade dos clientes e os preços praticados pela concorrência. Primeiro é necessário conhecer o preço e cujo cliente está disposto a pagar pelo produto e as quantidades que deseja comprar. Segue-se o cálculo da margem, retirando o custo a esse preço de venda. Se essa margem é negativa é necessário reduzir o preço de custo. Outro método para encontrar o preço de venda é acrescentar ao preço de custo uma margem de lucro. A determinação do preço com base na concorrência é obter o preço de referência desta e decidir se a empresa quer colocar um preço mais elevado, mais baixo ou idêntico nos seus produtos (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2004).

Se o objectivo da empresa é aumentar as vendas ou a quota de mercado pode adoptar a estratégia de penetração. Significa praticar um preço inferior ao da concorrência e quando atingida a posição dominante o objectivo será obter uma suficiente taxa de rendibilidade. Os descontos (reduções directas nos preços) são úteis para o processo de planeamento estratégico de marketing e meios para a atingir os objectivos da estratégia acima referida. De facto, são uma forma da empresa baixar o preço temporariamente e recompensar o cliente, assim como poder voltar facilmente ao preço base. Os preços promocionais podem-se repartir em quatro técnicas distintas: a redução directa e temporária do preço de venda ao cliente, cuja acção é selectiva porque delimita o público-alvo e a sua duração; o reembolso do preço de compra sobre apresentação de “provas de compra”; desconto sobre a quantidade, que permite a venda de mais mercadoria a um preço previamente estabelecido e o bónus em que são distribuídos cupões aos clientes que dão direito a uma determinada redução sobre o preço normal do produto.

Os descontos dependem das condições de realização de venda como, por exemplo, das quantidades encomendadas, das condições de pagamento, das zonas geográficas, que realiza, geralmente, economias nos seus custos de transacção como o caso dos descontos por quantidade e dos pagamentos a pronto.

A estratégia de bluding é também outra estratégia de aumentar as vendas. Traduz-se na venda de pacotes de produtos ou serviços, geralmente, complementares com um preço mais reduzido do que a soma dos preços de cada elemento que constitui esse pacote. Usualmente, esses pacotes são constituídos por um produto de grande procura e outros de menor capacidade competitiva. Quando são pacotes de serviços são estabelecidos quantidades e preços fixos que nunca poderão ser modificados, para que o cliente tenha

conhecimento prévio do custo destes serviços. Esta oferta maximiza a oportunidade de lucro e torna-se muito competitivo devido à vantagem do preço praticado.

#### **4.3.3.3. Distribuição**

O marketing mix baseado na distribuição consiste em colocar ao dispor dos clientes o seu produto e/ou serviço. As funções de distribuição podem ser divididas em distribuição física e os serviços. Na primeira função está associado o transporte, o armazenamento e a manutenção. Em termos de serviços existe a recolha e transmissão de informação; o pós-venda e os serviços financeiros (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2004).

Na política de distribuição é fundamental redefinir o conceito de marca e escolher os melhores pontos de venda que diferencia dos seus concorrentes. A empresa deve ter em linha de conta os objectivos e estratégias do produtor; as características dos produtos e a localização através de estudos sobre a existência de pólos de atracção, de meios de comunicação, sobre os hábitos dos consumidores dessa zona. Os distribuidores podem também escolher duas políticas de marca, sendo uma delas a monomarca, ou seja, vendem somente produtos de uma marca. A outra será a multimarca, em que vende diversas marcas de produtos incluindo, obviamente, a sua própria marca. Quando a distribuição é somente de uma marca o distribuidor evita a concorrência pelos preços, o que possibilita a fidelização do cliente. Ao contrário quando a distribuição ocorre através da venda de multimarcas torna-se uma estratégia que tem como objectivos reduzir a dependência do distribuidor relativamente a outras marcas, consequentemente, melhorar a rentabilidade na categoria de produtos.

Devido à implementação destas políticas de distribuidor a pressão dos preços é cada vez mais acentuada, por isso são implementadas campanhas publicitárias e promocionais.

As estratégias devem visar o apoio aos distribuidores, uma vez que estes recebem informações diárias das vendas e têm um conhecimento mais detalhado sobre as

expectativas dos clientes. Existem três estratégias de posicionamento, segundo Lambin (2000):

- Combinação de produtos diferentes, não comparáveis, de outros pontos de venda;
- Serviço e personalização diferenciáveis, em que os produtos não seriam diferentes dos concorrentes, no entanto o que os distinguia seria a qualidade do serviço oferecido;

- Estratégia de preço, oferecendo os mesmos produtos a um preço mais baixo.

Para além dessas estratégias existe:

- A cooperação do marketing, em que os distribuidores prestam serviços de apoio às lojas, tais como a distribuição de folhetos promocionais e de campanhas, expositores.

Analisando mais detalhadamente as estratégias enunciados por Lambin, pode afirmar-se que uma estratégia aplicada ao ponto de venda implica que o distribuidor identifique fontes de diferenciação que possam ser percebidas pelos clientes como uma vantagem que não encontrariam nos pontos de venda concorrentes. A empresa terá de considerar, na tomada de decisão, a taxa de margem do produto e a sua função para o cliente e posicionar-se num ponto de venda gerando assim a diferenciação dos seus concorrentes.

Os serviços também são um meio de diferenciação pelo que se podem aplicar três tipos de estratégias de serviços, visíveis no quadro 4.3: os serviços incluídos, opcionais e limitados.

Ao aplicarem a estratégia de diferenciação, ou seja, venderem produtos idênticos de diferentes marcas, estão a concorrer com os produtores e, neste caso, o preço e a qualidade tornam-se o critério de escolha para o cliente. O distribuidor pode adoptar algumas estratégias em relação à qualidade/preço:

- Marcas estandarte e de insígnia, em que os produtos possuem uma qualidade idêntica à da marca líder mas a um preço mais baixo;
- Marcas genéricas, em que são distribuídos produtos de qualidade menos sofisticada ao do líder a um preço inferior;



- Contra-marcas, estratégia de posicionamento que oferece uma qualidade superior à das marcas líderes a um preço equivalente. São apresentadas como marcas normais, mas só encontradas nas suas lojas;
- Produtos artesanais ou caseiros com uma qualidade superior e um preço mais caro aos produtos das marcas líderes. Pode-se referir que é uma estratégia rara de gama alta.

A estratégia ao nível dos preços pode ser realizada através de promoções, descontos por quantidade, descontos financeiros em função dos prazos de pagamento, condições de entrega da mercadoria (exemplo, paletes).

**Quadro 4.3: Estratégias de serviço**

<b>Tipos de Estratégia</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b>SERVIÇO INCLUÍDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Imagem e estilo da loja</li> <li>⤴ Evita a concorrência directa pelos preços</li> <li>⤴ Satisfaz uma parte da clientela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Tendência para um mau controlo e uma inflação de custos</li> <li>⤴ Faz suportar aos não-utilizadores o custo dos serviços</li> </ul>
<b>SERVIÇOS OPCIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ O consumidor tem a decisão de escolha</li> <li>⤴ O serviço é pago por quem o utilizar</li> <li>⤴ O serviço pode tornar-se num centro de lucro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ A concorrência exerce-se simultaneamente sobre os produtos e serviços</li> <li>⤴ Os serviços deixam de poder desculpar as margens elevadas</li> </ul>
<b>SERVIÇOS LIMITADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Imagem e estilo de loja</li> <li>⤴ Custos reduzidos que permitem preços baixos</li> <li>⤴ Satisfaz uma parte da clientela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Não capitaliza sobre a imagem de serviço</li> <li>⤴ Só satisfaz a clientela que se interessa pelo preço</li> </ul>

Fonte: Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2004). Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing.

#### 4.3.3.4. Comunicação

Tem por princípio criar formas da empresa dar a conhecer os seus produtos/serviços através de uma pressão publicitária ou promocional.

Os meios de comunicação são variados e devem escolher-se os mais eficazes de acordo com os objectivos estratégicos de marketing propostos pela empresa. Existem cinco meios de comunicação em marketing, segundo Lambin (2000), que são complementares entre si: publicidade pelos *mass media*; força de vendas; promoção de vendas; relações públicas e a publicidade nos locais de venda.

A publicidade nos locais de venda faz-se através de folhetos, cartazes, expositores e torna-se importante por possibilitar ao cliente conhecer o produto directamente nesse local, assim como ter acesso a todas as informações.

Salienta-se o facto da publicidade pelos *mass media*, apresentada através da imprensa, rádio, tv, cinema, internet, ser eficaz quando dirigida a um público vasto e diferenciado. As campanhas publicitárias são estratégias que apostam, essencialmente, na divulgação da marca, na modificação dos conhecimentos e atitudes do público perante o produto e estimulam a compra quando é exposta a mensagem publicitária. As campanhas são uma forma de publicidade promocional que visam suscitar o acto da compra, obtendo efeitos a médio prazo.

A estratégia de força das vendas é vantajosa quando dirigida a um número limitado de pessoas, para a venda de um produto complexo, em que se necessita de explicar algumas informações essenciais. Torna-se mais eficaz que a publicidade, no entanto esta última é mais rentável visto que abrange um maior número de pessoas num espaço temporal curto e a um custo mais baixo.

As relações públicas são “intérprete da gestão da empresa para os seus públicos e tradutoras das atitudes desses públicos para os órgãos de gestão” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2004). Procura-se atingir alvos diversificados que participem no funcionamento directo e indirecto no mercado. Os objectivos principais inerentes a esta estratégia não são o de vender, mas de obter apoio moral que facilite a persecução da actividade da empresa. São eles:

- Aumentar a credibilidade e melhorar a imagem da empresa e dos produtos/serviços;

- Manter os colaboradores bem informados sobre as actividades;
- Atrair investidores;
- Revelar os contributos da empresa para o desenvolvimento da região ou do país;
- Prevenir e minimizar eventuais crises;
- Estimular a força de vendas e os distribuidores.

Os meios que a empresa dispõe para colocar em prática a estratégia de relações públicas, veicular a sua imagem e influenciar a opinião do seu público podem realizar-se através de eventos (seminários, concursos, conferencias de imprensa, exposições); de publicações (folhetos, cartazes, revistas da empresa, catálogos disponíveis em audiovisuais, relatório anual); contactos pessoais (reuniões, congressos, acções de formação); serviço de atendimento pós-venda; patrocínios; actividades de serviço público (acções de protecção do ambiente, protecção de espécies animais e vegetais, causas sociais).

As relações públicas tornam-se uma estratégia de comunicação eficaz comparativamente à publicidade devido à informação não publicitária sobre a empresa e a marca que garante maior credibilidade.

Ao contrário, nos sectores em que os produtos são pouco diferenciados é difícil atrair clientes só através da publicidade ou das relações públicas. A promoção de vendas reforça a acção da publicidade e da força das vendas, estimulando as compras por parte do cliente, uma vez que este é mais sensível às promoções oferecidas. A acção promocional, para além de ter como finalidade a obtenção de rendimento no curto prazo, destina-se à:

- Fidelização dos clientes;
- Facilitação em experimentar novos produtos;
- Primeira compra;
- Compra repetitiva;
- Aumento do número de unidades adquiridas;
- Aumento da frequência de compra;
- Referência de novidades.

Devido a este facto os investimentos de comunicação são, em geral, canalizados para a realização de promoções. Para concretizar uma oferta promocional é necessário estabelecer o produto que se quer oferecer; ponderar se é rentável para os clientes a nível

de preço; determinar como vai ser distribuído e quais os meios utilizados para informar a sua existência.

As principais técnicas de promoção podem ser representadas em cinco grupos: experimentação gratuita, divulgação de reduções temporárias de preço; prémios, ofertas e brindes; concursos, jogos e sorteios; “destacar o produto”.

A experimentação gratuita pode fazer-se através da distribuição lembranças do produto para incitar o cliente a uma determinada acção; pela oferta de uma prova gratuita de um novo produto sem obrigação de compra ou pela demonstração (degustação ou prova prática). É um processo dispendioso que permite colocar à disposição do cliente novos produtos ou os que tenham fortes possibilidades de voltarem a ser comprados. Se, após a experimentação, a percepção do cliente for positiva existe grande possibilidade que compre o produto.

A divulgação das reduções temporárias de preço estimula o aumento de vendas, pois são oferecidos produtos a um preço menos elevado.

Os prémios, as ofertas e os brindes são uma oferta adicional que acompanha o produto e são realizados pelo facto de os acréscimos de vendas não representarem custos para a empresa. São uma forma de incentivarem os clientes a comprar os produtos, impulsionando as vendas.

Concursos, jogos e sorteios oferecem, em geral, prémios valiosos. Os concursos, em especial, dependem da perspicácia dos concorrentes visto que só ganharão caso atinjam o volume de vendas estabelecido pela empresa.

Operações temporárias de merchandising para pôr em destaque o produto são, geralmente, associadas a um outro meio promocional.

## **CAPÍTULO 5**

### **CASO PRÁTICO**

#### **5.1. ESTRATÉGIAS REALIZADAS NA RENAULT TRUCKS ESPANHA-PORTUGAL**

A vantagem competitiva da Renault Trucks Espanha e Portugal reflecte as estratégias adoptadas que projecta a capacidade de se adaptar às novas necessidades e no combate à crise.

Coloca-se em prática estratégias na área de marketing a nível da venda de peças sobressalentes e serviços, pois estas ajudam à qualidade do produto.

Para que as diferentes actividades pós-venda obtenham sucesso e atinjam os objectivos estabelecidos pela empresa é necessário tomar medidas. Medidas essas que devem ser inovadoras, especialmente, em períodos de crise como a do momento presente. Uma das acções, a nível local, promovidas para aumentarem as vendas de peças sobressalentes foi o estudo das vendas totais por zonas dirigidas por cada um dos delegados e a elaboração de uma tabela de ranking, de forma a que os delegados possam competir entre si e a zona que lhe foi delegada seja a que venha a obter melhores resultados.

A Renault Trucks Espanha e Portugal, no Departamento de Administração ao Cliente, implementou algumas estratégias nos recursos: Produto; Preço; Distribuição e Comunicação.

##### **5.1.1. NO PRODUTO**

No Departamento de Administração ao Cliente, nesta empresa em concreto, abordarei as características do produto (qualidade), os serviços pós-venda (assistência técnica e garantia de manutenção).

Os produtos aqui referidos são as mais de 130.000 peças sobressalentes (incluindo os acessórios) divididas em quatro grupos comerciais<sup>6</sup>, visíveis no quadro 5.1.

Cada grupo é uma gama, a primeira corresponde às peças de Veículos Utilitários Gama VU (gama ligeira), o segundo grupo é respeitante só às peças de Renault Trucks que são vendidas no mercado Espanhol e Português (no caso em que se está a estudar). O grupo comercial 3 inclui as peças de gamas antigas da Renault Trucks e o grupo 4 as peças de veículos antigos dos anos 80 que já deixaram de se fabricar. Existe ainda o quinto grupo chamado OKELIA, que contém determinadas peças para outras marcas de veículos. Por fim, o grupo comercial 6 que inclui as peças de gama nova da Renault Trucks.

**Quadro 5.1: Famílias comerciais de Peças Sobressalentes**

GRUPO COMERCIAL	FAMILIAS COMERCIAIS	GAMA
1	100 a 199	Veículos Utilitários Gama VU
2	200 a 299	Peças locais de cada país
3	300 a 399	Renault Trucks (gamas antigas)
4	400 a 499	Dodge (UK & ES)
5	500 a 599	Okelia
6	600 a 699	Renault Trucks (novas gamas)

*Fonte:* Elaboração própria com base na informação da Renault Trucks.

Cada grupo comercial está dividido por 99 famílias comerciais. A cada família é atribuída uma denominação geral e representativa das peças que estão contidas nesse conjunto. No interior de cada família existem enumeras referências de peças sobressalentes e de acessórios com a sua denominação específica e as suas características particulares. No seguinte exemplo temos uma peça do grupo comercial 1, correspondente a família comercial 152, denominada “Discos de Freios”. A peça tem a referência 5001875372 e designa-se por “disco de freios AV D280 EP24”.

<sup>6</sup> A partir dos anos 80 o parque espanhol diversificou-se e, conseqüentemente, aumentaram os serviços de manutenção e/ou reparação dos veículos, gerando mais pedidos de peças. Para além desta situação, ao longo do tempo têm sido lançadas diferentes versões, séries e marcas, surgindo um grande número de referências de peças, por isso há necessidade de as dividir por grupos comerciais.

Cada peça possui as suas características tanto a nível da performance, como a nível do design ou até da própria composição do produto. É de salientar que em cada um destes grupos comerciais, excepto o grupo 4, contêm peças cativas. Significa que são somente da Renault Trucks e, por esse facto, só esta empresa obtém lucro com a sua venda. As peças de concorrência são aquelas que têm concorrência e as peças críticas são as que sofrem maior competitividade por parte do mercado. Esta classificação permite que as peças sejam separadas pelas suas características no mercado e possibilita que a empresa implemente estratégias diferentes que se adequem a cada uma delas.

A Renault Trucks prima pela excelente qualidade. Para evidenciá-la pode enumerar-se a fiabilidade em termos de ausência de avarias e o controlo da durabilidade das peças que são aprovadas e certificadas pelas suas equipas de design e qualidade e contêm o rótulo “Approved Parts”.

O cliente para além da obtenção das peças beneficia de serviços de apoio técnico pós-venda eficiente e de garantias, com equipas de profissionais que garantem a melhor manutenção e maior rapidez nos serviços para que o veículo esteja o menor tempo parado. É fundamental que a empresa disponha de uma oficina de confiança, em que os serviços de revisões e avarias sejam rápidos para que os veículos não fiquem retidos por muito tempo, evitando prejuízos. O **serviço Exchange** assegura a garantia de um ano em toda a rede Renault Trucks, isto é, em caso de avaria ou manutenção o cliente pode recorrer a qualquer oficina Renault Trucks, no prazo de um ano após a sua compra, com a certeza de lhe serão montadas peças adequadas ao veículo do cliente. As peças sobressalentes são certificadas e garantem um nível de qualidade equivalente ao das peças originais. A relação preço/performance da manutenção dos veículos é excelente e diz respeito a: componentes de motor e injeção; travagem; direcção; motores, caixas de velocidade; embraiagem; alternador, motor de arranque; arrefecimento de motor.

O **serviço Expandys** prolonga a garantia de peças sobressalentes e mão-de-obra (em caso de avaria) até 5 anos em qualquer rede Europeia Renault Trucks.

A qualidade, a segurança, a eficiência do trabalho nas oficinas e o profissionalismo da rede tornam-se vitais quando se está perante um sector de grande concorrência.

### 5.1.2. NO PREÇO

Em termos da política de preços existem varias estratégias, mas só desenvolverei as estratégias de penetração, onde se incluem as reduções temporárias de preços e da estratégia de bluding.

Cada peça sobressalente e acessório tem o seu PVP<sup>7</sup> imposto pela Renault Trucks de França (Central). O PVP é adaptado ao mercado espanhol e português, onde se colocam as chaves de desconto para determinadas peças. Como as peças para automóveis são de extrema concorrência e não há muita diferenciação, a Renault Trucks, a cada família comercial, atribui uma chave de desconto que, por sua vez, faz corresponder a um desconto regular e a um desconto urgente. Indico, como exemplo, qualquer peça da família 152, que possui a chave de desconto QN, que faz corresponder a desconto regular e a um desconto urgente.

O PVD<sup>8</sup> é calculado com base no PVP multiplicado pelo desconto que é aplicado à venda da peça.

O PVP é a referência de cálculo para fazer estudos, isto é, fazem-se estudos de mercado, comparando o PVP de o ano anterior com o do presente ano. Geralmente faz-se um estudo para os kits de peças, as peças Okelia e entre peças da mesma família comercial, comparando o ano anterior com o ano presente. Efectuam-se ainda estudos de peças entre a Renault Trucks e outras marcas como Nissan, Recsa e Volvo, com o intuito de saber se o preço é competitivo no mercado. Após uma análise cuidada verifica-se se o preço é ou não competitivo e caso não o seja baixa-se a tarifa através de promoções que se realizam só para alguns produtos e num período determinado do ano.

A estratégia bluding pode ser apresentada como um pack de produtos, o qual designamos por kit. A compra de um kit torna-se economicamente rentável e atractivo, pois já contém todas as peças necessárias para a realização da manutenção e a oficina de reparação não necessita de comprar umas peças a um concessionário e outras peças a outro. Facilita, portanto, o trabalho dos reparadores.

---

<sup>7</sup> Preço de Venda ao Público.

<sup>8</sup> Preço de Venda ao Distribuidor



Esta estratégia pode ainda ser apresentada como um pack de serviços que tem uma tarifa definida segundo a categoria do veículo, ou seja, um preço global que engloba a manutenção ou o custo de mão-de-obra e das peças reparadas. O **Pack MPro** inclui alguns serviços de manutenção e reparação, estabelecidos pela Renault Trucks, disponíveis para camiões da gama Mascott, com um prazo de 36 meses. Este contrato serve para reduzir os riscos de avarias devido às operações regulares de diagnósticos dos veículos, prever e reduzir o orçamento da manutenção e beneficiar de flexibilidade no pagamento da manutenção e reparação, incorporando-o no financiamento do veículo.

Existem também os forfaits de manutenção, que são pacotes de serviços realizados nas oficinas e que englobam peças e mão-de-obra. Um destes serviços pode ser, por exemplo, a mudança de óleo. O forfait para a assistência de estrada do serviço 24/24, em que independentemente do destino para donde vá o cliente a reparação custar-lhe-á o mesmo, excepto o número de horas e o preço de mão-de-obra. Por exemplo, se o destino tem uma distância menor que 60 km, o preço do pacote desse serviços será de 300 euros + nº horas\* preço de mão-de-obra. Esta estratégia evita muitas reclamações e não dá a percepção de engano. Se os clientes sabem quanto custa determinado serviço podem fazer os seus cálculos anuais, bimestrais e se consideram vantajoso podem aumentar as suas vendas. É também uma forma de captar clientes porque, desta forma, vão sempre ao mesmo reparador para realizarem manutenção, mudanças de óleo, entre outros tipos de serviços.

### **5.1.3. NA DISTRIBUIÇÃO**

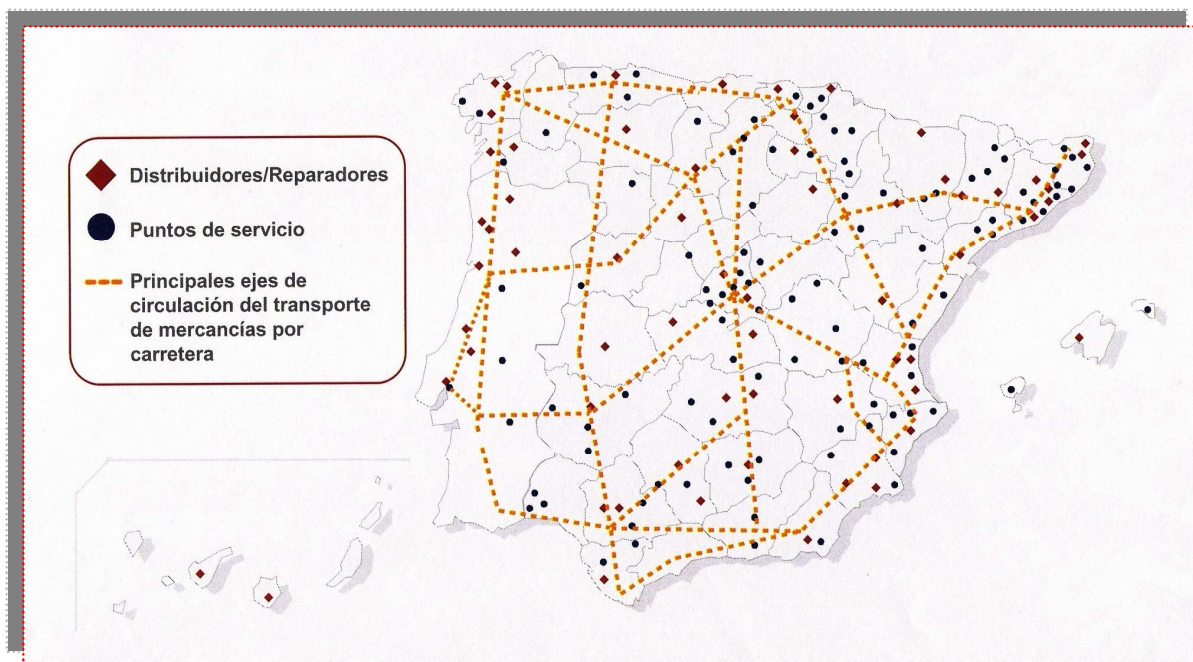
Na política de distribuição irei focar os pontos de venda; os serviços que os diferencia dos concorrentes e a colaboração dos serviços prestados às lojas. A logística que também é uma parte importante nesta política não será abordada, uma vez que está a cargo da Partsline, sediada em outro edifício que não aquele onde está a central da Renault Trucks Espanha-Portugal. Por este motivo não me foi possível conhecer os mecanismos da logística da empresa.

No serviço de pós-venda existem os concessionários, as oficinas de manutenção e reparação que estão a cargo destes e ainda as oficinas independentes que não pertencem a nenhum concessionário, mas também elas exercem a sua actividade de venda de peças sobressalentes e acessórios, de serviços de manutenção e reparação, em geral, aos clientes que não têm fidelidade com nenhuma concessão porque o período de garantia do veículo caducou.

A rede oficial de vendas é composta por uma rede principal – os concessionários –, designada por R1, e pela rede secundária, designada R2, que são as oficinas independentes que vendem veículos, prestam serviços de pós-venda como a venda de peças sobressalentes e a assistência técnica. A rede secundária possui contacto directo com os clientes, no entanto não podem proceder à matrícula dos veículos nem conceder as garantias dos veículos, que estão a cargo dos concessionários.

A rede comercial de Renault Trucks Espanha-Portugal tem 168 pontos de venda, de serviços e de reparação como se pode visualizar na figura abaixo.

**Figura 5.1: Rede Comercial de Renault Trucks Espanha-Portugal**



*Fonte:* Renault Trucks Espanha-Portugal.

Outra estratégia é a aplicação dos serviços de manutenção. O **serviço 24/24**, estratégia de serviço incluído, está disponível 24 horas todos os dias e funciona em caso de avaria de um veículo, em que o motorista entra em contacto com um coordenador da Renault Trucks e este, por sua vez, contacta um técnico Renault Trucks que esteja mais próximo do local do incidente para que preste assistência técnica. O cliente terá, portanto, um atendimento personalizado. Caso a avaria não seja possível ser efectuada no local do incidente, o veículo é reencaminhado para uma oficina e reparado o menor tempo possível para maior a satisfação dos clientes. O **serviço GO 24**, serviço opcional, assume o compromisso de reparar o veículo imobilizado no prazo de 12 horas e caso exceda esse tempo a Renault Trucks compromete-se a indemnizar o cliente.

Existem também ofertas de contratos de manutenção e reparação para que o cliente conheça previamente as despesas da manutenção do seu veículo e nos quais são planificadas as datas de operações de manutenção para que não espere muito tempo na oficina. Por outro lado, esses contratos são definidos de acordo com a necessidade e utilização do veículo. Por isso a Renault Trucks Espanha-Portugal oferece um conjunto de serviços personalizados adaptados à actividade profissional do cliente. **Start & Drive**, serviço opcional, permite que o cliente escolha os serviços de manutenção consoante a utilização do veículo para que este melhore a sua produtividade e circule com segurança. Neste contrato o orçamento da manutenção é planificado e controlado, são programados serviços de controle para detectar alguma anomalia, reduzindo o risco de avaria, são asseguradas reparações definidas propícias às necessidades do veículo, assim como existem contratos e packs adaptados ao ritmo de exploração do veículo. Portanto, existe um acompanhamento técnico permanente para satisfazer as necessidades dos clientes, realizando a manutenção e reparação de: embraiagem; suspensão; eixo e direcção; pontes e transmissões; caixa de velocidades; motor; electrónica.

A Renault Trucks Espanha-Portugal presta também serviço de apoio aos seus concessionários através da produção de anúncios dos produtos e dos serviços. Anúncios de acções de promoções, comunicação de campanhas que são imprimidas e enviadas para cada concessionário que, por sua vez, envia aos R2 que desfrutam do contacto mais directo com os clientes. Esses suportes de comunicação imprimidos vêm em formato de folheto, cartaz, expositor para que cada R1 e R2 coloquem nas suas oficinas (loais de venda).

#### **5.1.4. NA COMUNICAÇÃO**

Em termos de política de comunicação vão ser abordados os meios de comunicação mais utilizados no Departamento de Administração ao Cliente, são eles: as campanhas promocionais, a promoção de vendas (a divulgação de preços promocionais, a experimentação gratuita, os concursos, os prémios, as ofertas e os brindes), os suportes de comunicação, as relações públicas e a publicidade nos locais de venda.

Na publicidade existe um diverso conjunto de meios de comunicação que devem ser analisados e escolhido o melhor meio face ao objectivo da empresa. Na Renault Trucks, para a venda de peças sobressalentes, utiliza-se, especialmente, os suportes de comunicação desenvolvidos pela empresa, tais como: folhetos, cartazes, expositores, Scoop.

As campanhas realizam-se pontualmente, no sentido aumentarem as vendas do seu produto. A empresa vai beneficiar indirectamente, pois os concessionários ao adquirirem produtos de campanha e com a ajuda dos suportes de comunicação para a divulgação aos seus clientes permitirão um maior progresso das vendas dos produtos que, por sua vez, se reflecte nos lucros da Renault Trucks.

A nível de estratégias de relações públicas existe a publicação da revista “Renault Trucks Optimum” especialmente dedicada aos profissionais do transporte. Existem ainda pequenos artigos de publicidade sobre os veículos e notícias acerca de eventos, novas peças, novas gamas de veículos em outras revista de transportes. Participou em alguns eventos como a exposição IAA 2006 em Hanôver; foi o fornecedor oficial do Dakar 2006.

O Scoop é a forma que a empresa possui para informar os concessionários das promoções. Nele é referida a designação da peça, data em que se realiza a promoção. Existe uma tabela que apresenta a referência da peça, do kit ou da palete; o preço tarifa PVP e o preço do produto com a promoção.

Em alguns momentos temporais são lançadas amostras para que os concessionários experimentem e dêem a sua opinião a nível do êxito que o produto poderá ter junto dos clientes. Um dos exemplos é uma amostra de sabão líquido para mãos que retira manchas de óleo, azeite e da maioria das pinturas que foi entregue aos concessionários de Espanha. Foi também entregue um questionário para que a empresa analisasse as respostas e tomasse

a decisão de lançar ou não o produto no mercado. Este questionário será estudado no capítulo 5.2.3.2.1.

O concurso promovido pela empresa tem como objectivo aumentar a concorrência entre os concessionários e assim estimular as vendas. Todos os anos é realizado um concurso entre os concessionários. O concessionário que ganhar o primeiro lugar recebe um prémio, que será uma viagem a um destino a seleccionar pela Renault Trucks Espanha-Portugal, dependendo dos seus recursos financeiros. Este será um processo que proporciona a concorrência entre concessionários, originando um aumento de vendas.

As ofertas praticadas por esta empresa são em geral ofertas pela compra de um produto. É o caso das promoções de limpa pára-brisas entre o dia 1 de Outubro e 31 de Dezembro do ano de 2008, em que se durante esse período os concessionários comprassem 20 referências desse produto escolheriam uma das seguintes ofertas: termómetro para vinho; lanterna de mão com dinamómetro; telemóvel com internet gratuita; pinça americana. Se comprassem 50 referências de limpa pára-brisas escolheriam um dos seguintes brindes: saca-rolhas eléctrico; mala de poker; bolsa de desporto Vuarnet e pólo negro Vuarnet. Outro exemplo de ofertas praticadas pela Renault Trucks é a compra do Kits de Manutenção de Filtração inclui a oferta de um Leitor DVD Portátil.

Em termos de brindes, a empresa oferece os cheques com determinado valor para consumirem no El Corte Inglés, estabelecimento preferido pelos concessionários inquiridos (ver gráfico 5.2.11).

## **5.2. ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS ESTRATÉGIAS NA EMPRESA**

A empresa ao realizar os questionários tem como finalidade a obtenção de informações sobre a opinião dos seus concessionários, para posteriormente analisar as medidas que não resultaram como previsto durante o ano, assim como gerir as suas campanhas e promoções para o ano seguinte.

No questionário enviado para os 47 concessionários somente 39 deles enviaram as suas respostas.

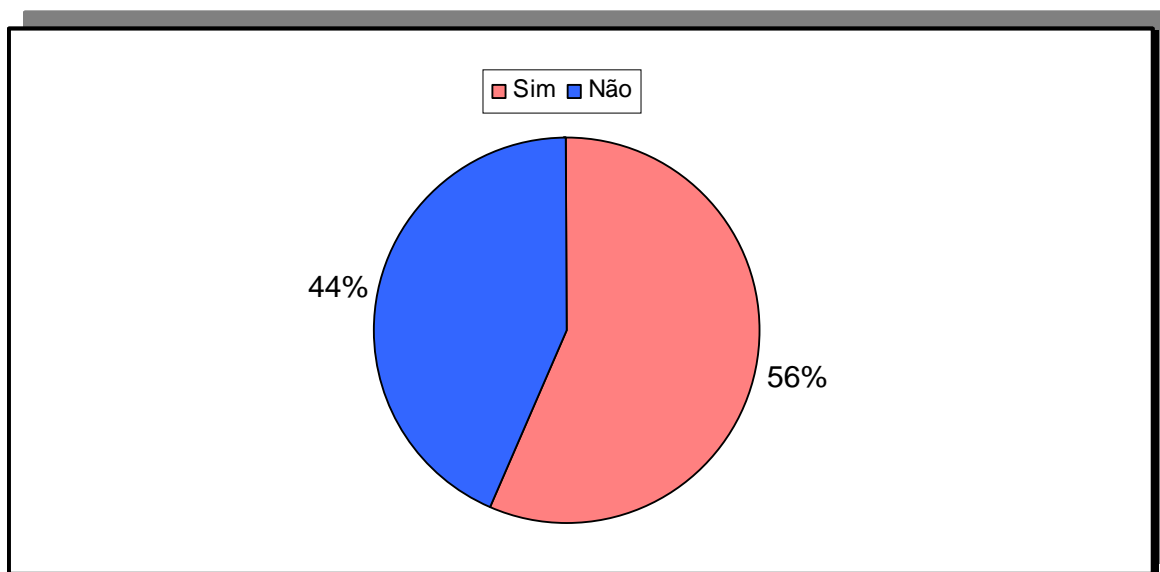
Um questionário é extremamente útil quando se pretende recolher informações sobre um determinado tema. Este é também o método mais adequado para a realização do meu estudo, visto que existe facilidade na interrogação de um elevado número de pessoas, num espaço temporal relativamente curto. Por outro lado quem melhor conhece os produtos e serviços da empresa do que os próprios concessionários? Neste sentido a forma mais correcta de os abordar seria um questionário.

Optei por realizar um questionário, uma vez que a sua análise me permite conhecer as opiniões dos concessionários acerca do trabalho de marketing mix de comunicação efectuado pela empresa, a atitude em relação a opções de consumo, as suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos de um acontecimento ou de um problema, bem como melhorar a performance das estratégias e das actividades.

A importância dos questionários passa também pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto.

### 5.2.1. ESTRATÉGIAS NO PREÇO

**Gráfico 5.2.1: Estratégia blinding implementada pela própria concessão**

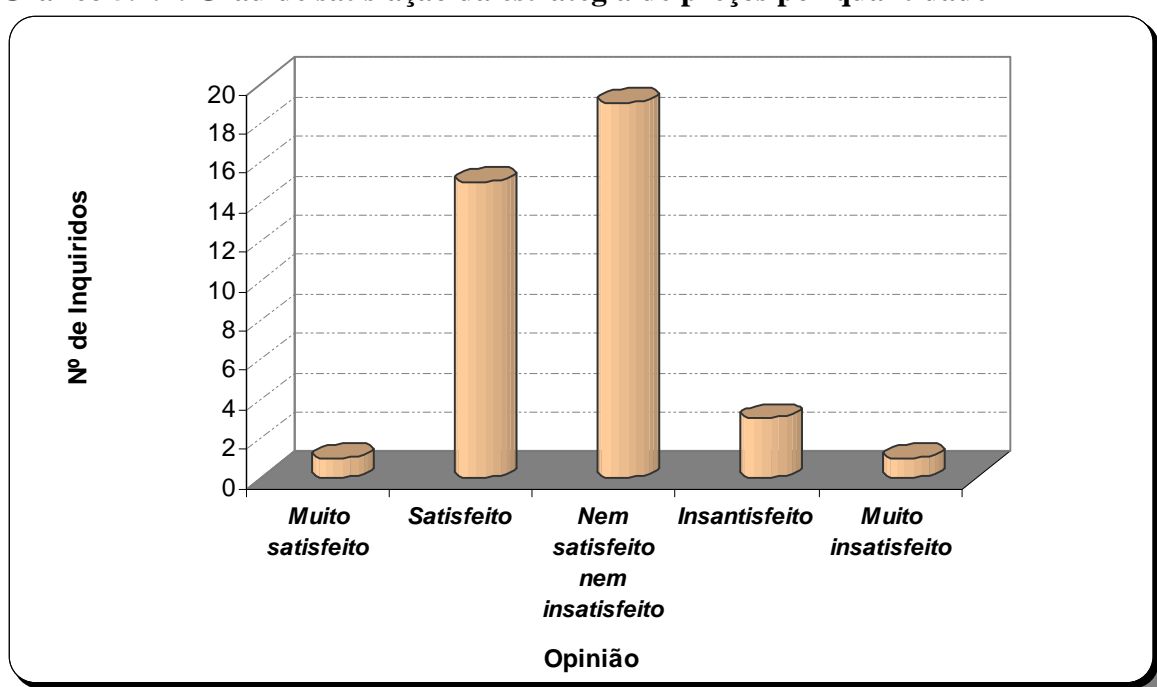


Fonte: Elaboração própria.

De facto, a estratégia de blunding é implementada por 56% dos concessionários. Vendem pacotes que englobam as operações de manutenção dos veículos, nomeadamente, as mudanças de óleo. São pacotes que podem incluir também o custo de mão-de-obra juntamente com a venda de peças pertencentes à família do sistema de travagem, aos injectores, aos turbos, aos filtros, aos retrovisores, às baterias.

Neste item irei abordar o preço por quantidade, pois é a estratégia mais significativa implementada pela Renault Trucks.

**Gráfico 5.2.2: Grau de satisfação da estratégia de preços por quantidade**



Fonte: Elaboração própria.

Em geral os concessionários opinam que a oferta de preços por quantidade implementada pela central tem tido um desenvolvimento regular, 38,5% considera que as acções accionadas para esta estratégia têm sido boas. Contudo, 7,7% dos concessionários afirmam que as medidas em termos da oferta de preços de quantidade desenvolvidos pela Renault Trucks Espanha têm sido más.

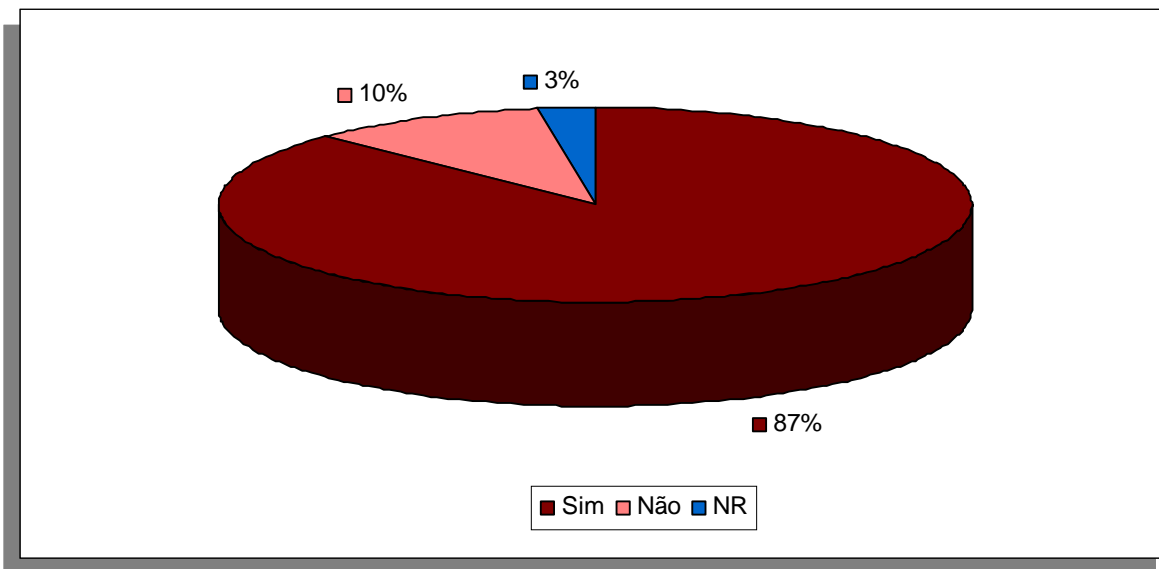
No gráfico 5.2.2 verifica-se que a maioria dos inquiridos (89,7%) afirmam que comprem regularmente produtos que estão sob a forma de preços por quantidade. Ao contrário, os restantes 10,3% não o fazem regularmente, uma vez que julgam serem quantidades muito elevadas que não estão de acordo com o volume de vendas do

concessionário. Outros pedem através desta estratégia só determinados produtos que não necessitam de compras regulares.

### 5.2.2. ESTRATÉGIAS NA DISTRIBUIÇÃO

A Renault Trucks Espanha-Portugal oferece um serviço de desenho e impressão dos anúncios de promoções aos R1, para que estes minimizem as suas despesas. Cerca de 43,6% dos inquiridos tinha conhecimento da prestação deste serviço, contudo a maioria (56,4%) desconhecia por completo este novo serviço. Quando lhes é questionado se irão utilizar este serviço 87% declara que sim, os 10% justificam a sua recusa por possuírem impressora de laser a cores ou por ainda usufruir de toda a informação para poder opinar.

**Gráfico 5.2.3: Utilização futura do serviço de impressão das promoções**



Fonte: Elaboração própria.

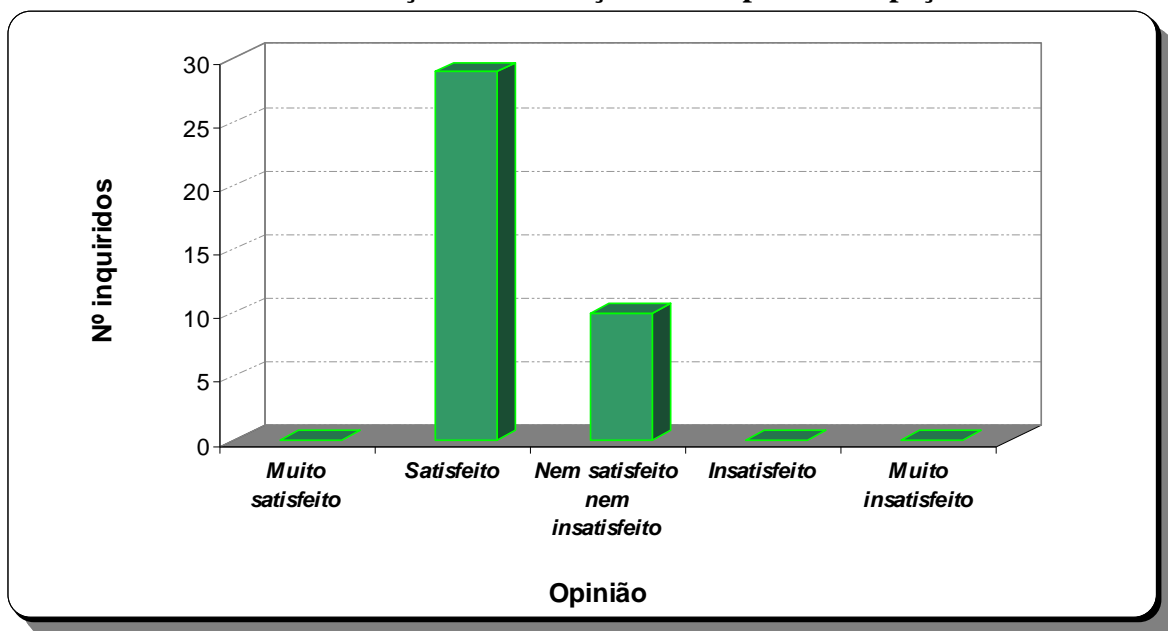


### 5.2.3. ESTRATÉGIAS NA COMUNICAÇÃO

#### 5.2.3.1. Publicidade

Analisar a evolução das vendas nos períodos de implementação das campanhas publicitárias já não é suficiente para apreciar a sua eficácia, pois existem outros factores que influenciam essa evolução. É importante inquirir os concessionários para conhecer a opinião acerca da forma como as campanhas estão a ser implementadas.

**Gráfico 5.2.4: Grau de satisfação da realização de campanhas de peças**



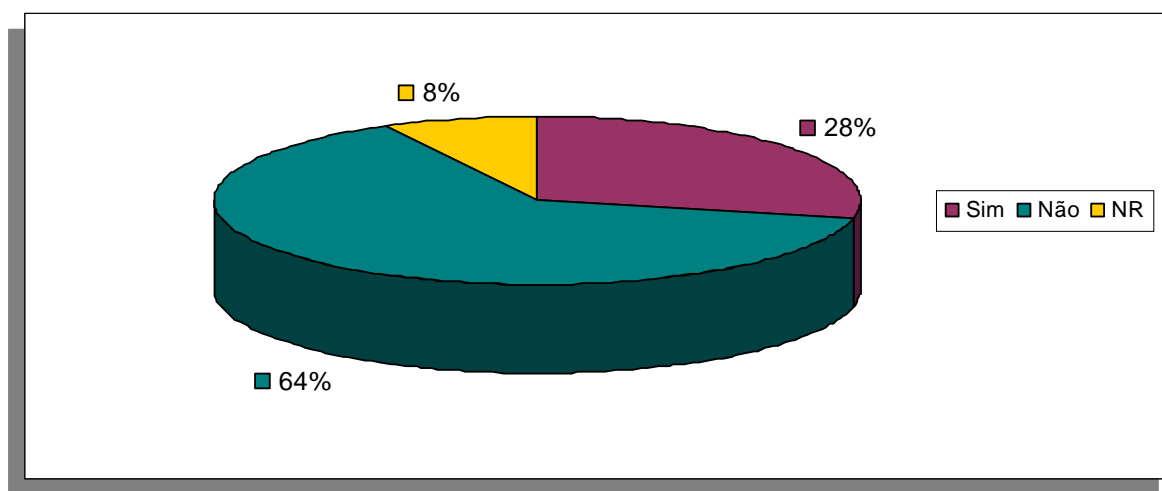
Fonte: Elaboração própria.

No gráfico acima é possível observar que 29 dos inquiridos estão satisfeitos com o plano das campanhas executado pela central da Renault Trucks em Espanha. Os restantes 10 consideram a sua satisfação regular.

Por isso, só 33,3% não está de acordo com a frequência que as campanhas se realizam, pois afirmam ser por um período muito curto. Alguns preferiam que se organizassem campanhas mais frequentemente ao longo do ano, outros indicam que as campanhas de forte competitividade deveriam ser todo o ano, especialmente, as peças do sistema de travagem e os filtros.

Examinando o gráfico 5.2.5 juntamente com o anterior deduz-se que se a maioria dos concessionários está satisfeito com as campanhas realizadas em 2008 e que não tem nenhuma preferência pelo abrangimento de outras peças que não estão incluídas nessas campanhas. Contudo 28% dos inquiridos preferia que houvesse campanhas em acessórios, nomeadamente, no kit de mãos-livres; motores, juntas, válvulas, retrovisores, tubos de escape, correias.

**Gráfico 5.2.5: Os concessionários pretendem incluir nas campanhas mais alguma família comercial?**

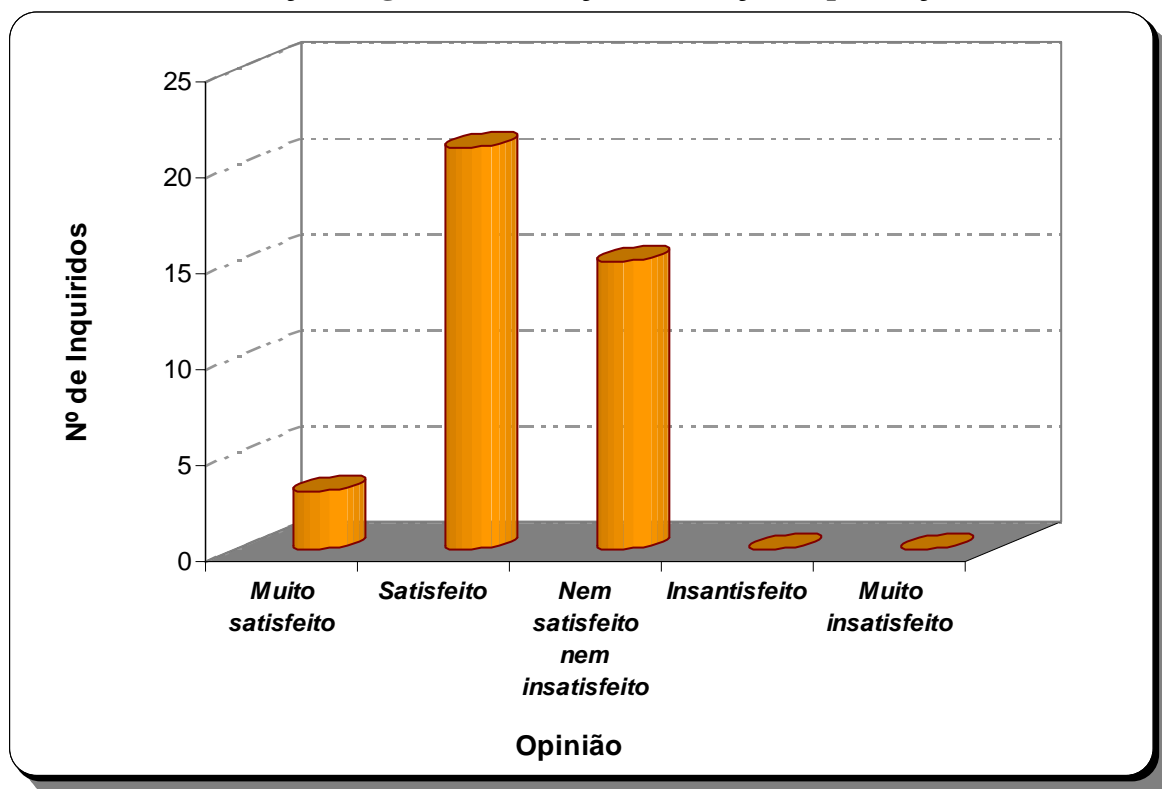


Fonte: Elaboração própria.

#### **5.2.3.2. Promoção de vendas**

Pelo gráfico 5.2.6 observa-se que as concessões (53,8%) estão satisfeitas com as promoções implementadas pela central Renault Trucks Espanha e consideram bons incentivos; 38,5% dos inquiridos é indiferente à sua implementação e só 7,7% dos concessionários afirma que as promoções são muito boas.

**Gráfico 5.2.6: Avaliação do grau de satisfação em relação às promoções**

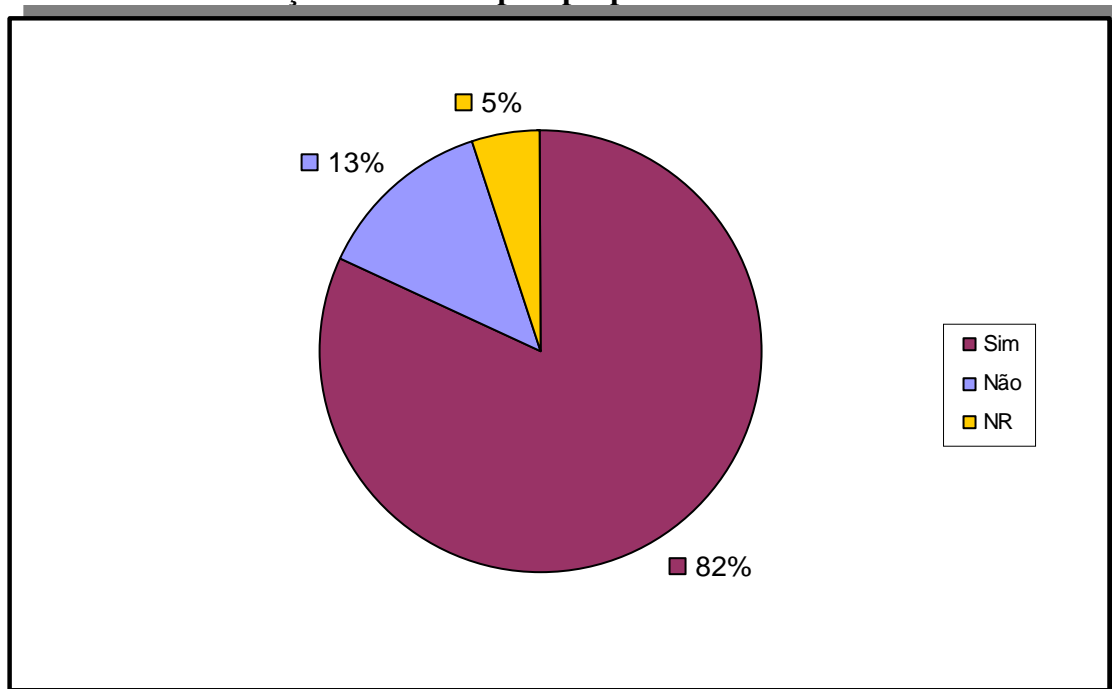


Fonte: Elaboração própria.

Não é apenas a central da Renault Trucks que realiza promoções. Cada concessionário também tem a possibilidade de as realizar para atrair mais cliente, pois são eles que estão em contacto com o público final e sabem melhor as expectativas e necessidades do cliente.

Desta forma, pode verificar-se pelo gráfico 5.2.7 que 82% das concessões efectuem as suas próprias promoções para os R2 obterem o produto mais barato e, por sua vez, chegar ao cliente com um preço mais baixo do que se não fizessem essas promoções. Em contrapartida 13% não as realiza. Os concessionários que efectuem as suas próprias promoções fazem-nas através de descontos de filtros, de componentes do sistema de travagem, de embraiagem, de baterias; através de promoções nas estações de manutenção e reparação de travões, de suspensão, na revisão de discos de tacógrafos. Alguns concessionários permitem a troca de pontos, obtidos nas estações de manutenção, por camisas, coletes, garrafas de vinho patrocinados pela Renault Trucks.

**Gráfico 5.2.7: Promoções realizadas pela própria concessão**



Fonte: Elaboração própria.

#### **5.2.3.2.1. Experimentação**

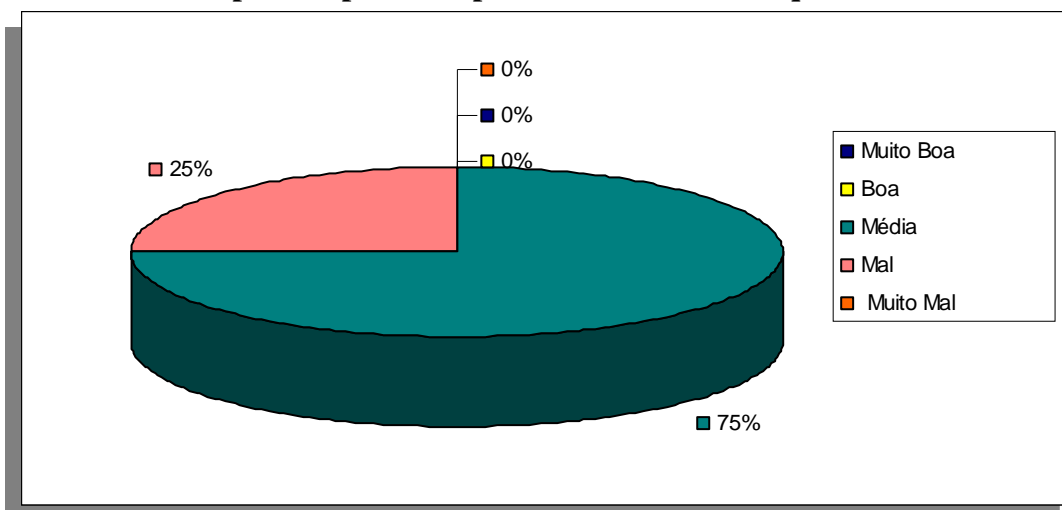
No mês de Outubro foi entregue aos concessionários de Espanha uma amostra de um sabão líquido para mãos que retira manchas de óleo, azeite e da maioria das pinturas. Juntamente foi-lhes entregue um questionário para responderem.

A maioria dos concessionários (75%) afirmaram que a sua impressão em relação ao sabão era média e 25% afirmaram que era má.

Para que a empresa percebesse mais detalhadamente o que satisfazia os concessionários em relação ao produto inquiriu-se sobre a percepção em relação à sua eficácia, textura, facilidade de uso e ao perfume. Neste sentido metade respondeu que a eficácia do produto os satisfaz em termos médios, 25% que era mau e os restantes que era muito mau. Nomeadamente em relação à textura os concessionários consideraram que o sabão os satisfaz 67% em termos médios e para os outros 33% satisfaz mal. O produto é de extrema facilidade de utilização para 25%, outros 25% consideram que é somente de fácil utilização e 50% afirma que a facilidade de uso os satisfaz em termos médios. Metade dos

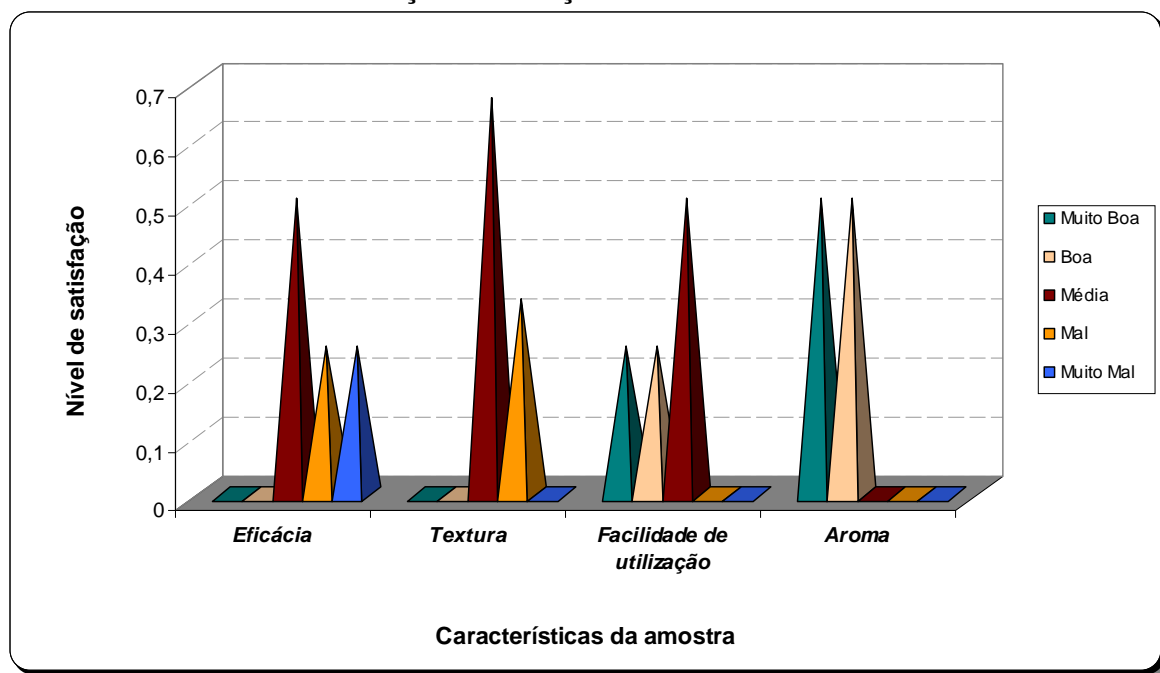
concessionários afirmam que estão plenamente satisfeitos com o aroma do produto e a outra metade responde que o aroma os satisfaz. É possível ver em síntese os resultados do inquérito.

**Gráfico 5.2.8: Opinião após ter experimentado o sabão líquido**



Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 5.2.9: Nível de satisfação em relação às características da amostra**



Fonte: Elaboração própria.

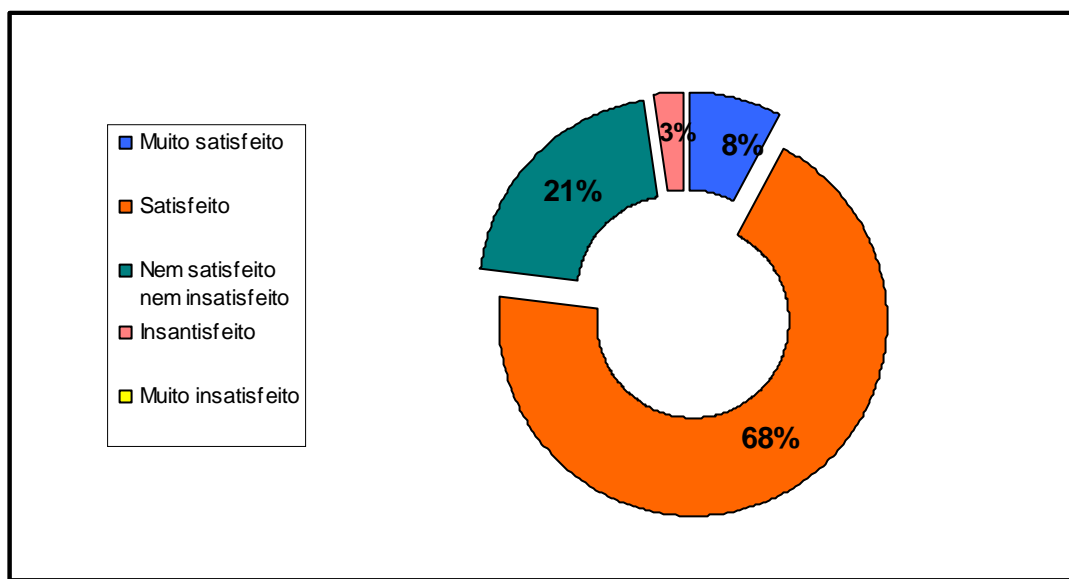
Uma das perguntas mais pertinentes foi colocada da seguinte forma: “Estariam dispostos a comprar o produto. Em caso de resposta negativa indique as razões” (pergunta 5 do inquérito). Nenhum dos inquiridos respondeu de forma positiva, por vários motivos: preço excessivo comparativamente com a qualidade; sabão muito líquido; para mãos pouco sujas, não apropriado para as mãos dos mecânicos.

Por todas as respostas dadas chegou-se à conclusão que a venda deste sabão não terá sucesso no mercado. Ao enviar amostras foi possível prever antecipadamente as expectativas e opiniões dos supostos clientes.

#### 5.2.3.2.2. Divulgação de Preços Promocionais

O Scoop é um catálogo que contém toda a informação de promoções de peças sobressalentes, de documentos e de acessórios e 68% dos concessionários confessa que é uma boa iniciativa e só 3% é que valoriza em termos maus o Scoop.

**Gráfico 5.2.10: Avaliação do grau de satisfação do Scoop**



Fonte: Elaboração própria.

Na opinião de alguns, o Scoop é uma grande ferramenta para dar a conhecer as novidades e proporciona uma melhor e rápida pesquisa de peças. É uma forma de publicidade. Outros proferem que o tema de acessórios é pobre, praticam maus preços e existem muitas alterações de referências.

Alguns dos inquiridos mencionam que em vez de cada do Scoop ser enviado por correio electrónico poderia ser gravado num cd e acrescentam que se poderia editar em formato Word para que os concessionários tivessem a possibilidade de executar as suas próprias campanhas.

A Renault Trucks Espanha vai realizar algumas modificações no Scoop e pediu a opinião dos concessionários se com a nova organização desta ferramenta seria mais fácil encontrar as fichas que pretendem. O resultado não poderia ter sido mais positivo, 94,9% admitiu que com a nova organização melhoraria muito a sua utilização, 2,6% opuseram-se e os restantes não responderam.

#### **5.2.3.2.3. Prémios, ofertas e brindes**

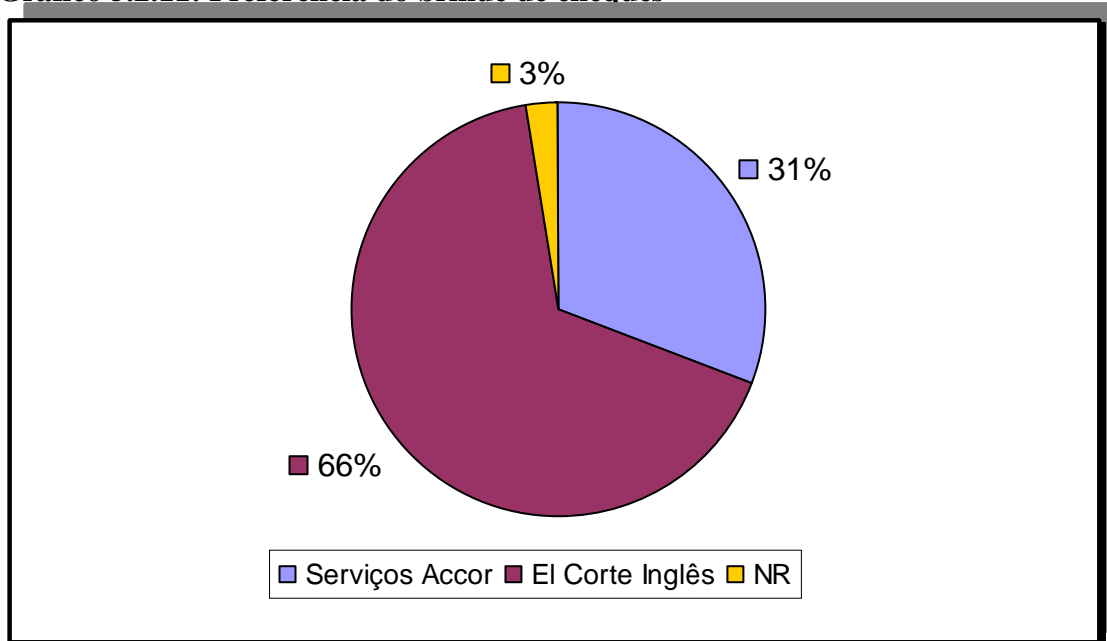
É importante que os clientes mostrem a sua preferência por determinados serviços, uma vez que só adquirirão o produto se obtiverem um brinde que seja do seu interesse.

Renault Trucks apostou em brindes em forma de cheques onde os concessionários que os obtêm podem gastá-los na compra de algo até ao montante estabelecido.

No questionário realizado aos concessionários da Renault Trucks Espanha 66% respondeu que preferia os cheques dos serviços do El Corte Inglés e só 31% os serviços Accor. Os concessionários referem que os cheques dos serviços de Accor são limitados e condicionados, pois é difícil permutar devido ao desconhecimento dos empregados. Por outro lado, os cheques dos serviços de Accor não são trocados em todos os sítios.

Alguns concessionários, acerca deste tipo de oferta, afirmam que é um bom incentivo, outros preferem uma estratégia para melhorar o preço em vez desta oferta.

**Gráfico 5.2.11: Preferência do brinde de cheques**



Fonte: Elaboração própria.

### **5.2.3.3. Publicidade nos locais de venda**

Uma questão importante realizada aos concessionários era saber se recebiam os suportes de comunicação em bom estado, visto que a empresa presa a qualidade de entrega dos seus produtos. De facto é necessário preocuparem-se com a qualidade dos serviços que prestam para que seja possível transmitir uma imagem positiva ao cliente, repercutindo-se no aumento da venda das peças. Desta forma, 92,3% responderam que estão satisfeitos com o bom estado do material de comunicação que recebem, em contrapartida um número insignificativo (5,1%) diz receber essa material em mau estado e 2,6% não responde.

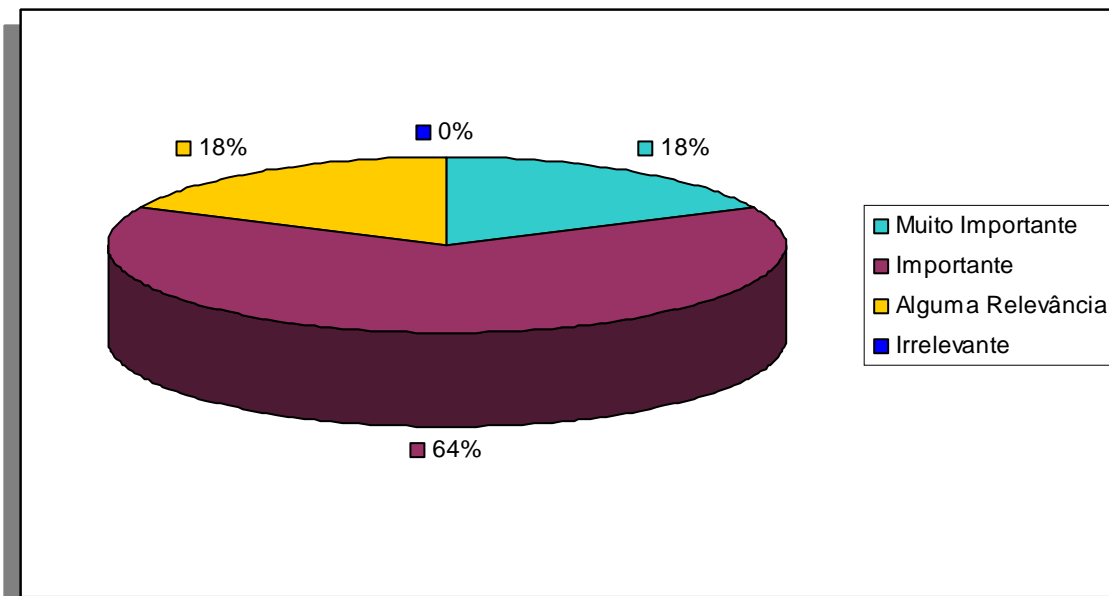
A publicidade na Renault Trucks para peças e serviços faz-se através de folhetos, cartazes, expositores e catálogos.

Segundo o questionário realizado e como apresenta o gráfico 5.2.12, os suportes de comunicação são vistos pelos concessionários como importantes meios de divulgação



(64%), para dar a conhecer aos clientes as peças e serviços da Renault Trucks, enquanto 18% opina que são de extrema importância ou que, pelo contrario, não tem qualquer relevância.

**Gráfico 5.2.12: Valorização dos suportes de comunicação**



Fonte: Elaboração própria.

Foram seleccionados alguns tipos de suportes de comunicação para analisar quais teriam maior impacto na preferência dos concessionários como se observa no quadro abaixo.

**Quadro 5.2: Grau de satisfação de alguns suportes de comunicação (%)**

	Folhetos Peças	Folhetos Serviços	Cartazes Peças	Cartazes Serviços	Argumentário Produto
<b>Muito Importante</b>	33,3	12,8	15,4	20,5	43,6
<b>Importante</b>	20,5	20,5	20,5	15,4	20,5
<b>Alguma relevância</b>	30,8	30,8	35,9	15,4	23,1
<b>Pouco Irrelevante</b>	7,7	30,8	17,9	23,1	2,6
<b>Irrelevante</b>	7,7	5,1	10,3	25,6	10,3

Fonte: Elaboração própria.

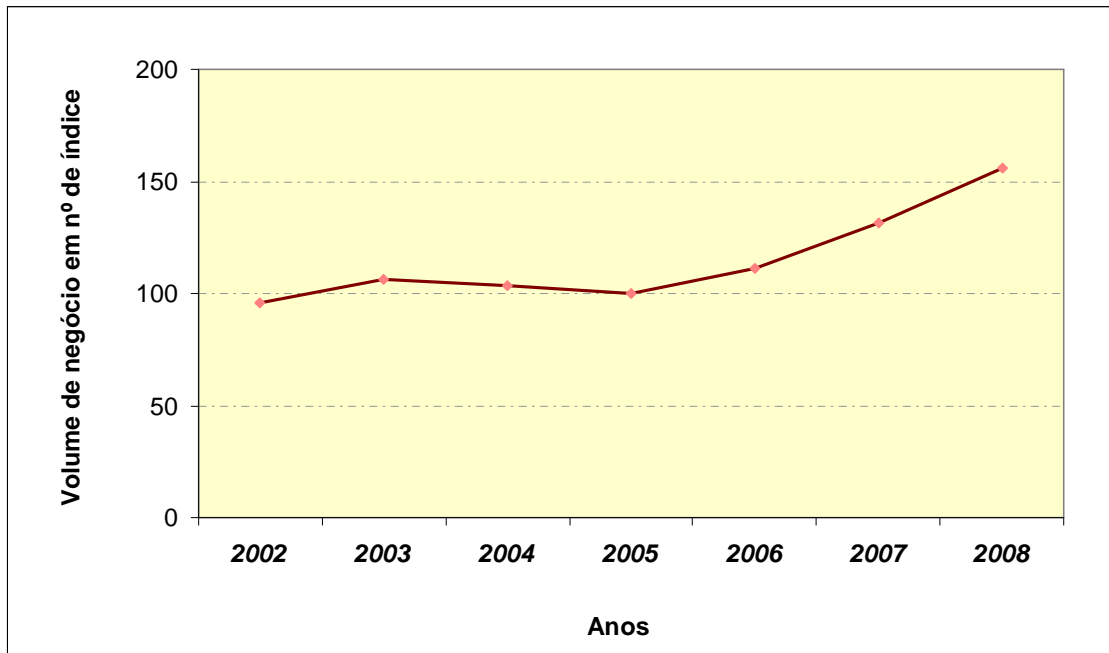
### 5.3. ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA VENDA DE PEÇAS SOBRESSALENTES E ACESSÓRIOS

Saliento que todos os dados dos gráficos elaborados no capítulo 5.3 foram transpostos para números índice. As quantidades facturadas e o volume de negócio em número índice significam que o ano 2005 toma o valor 100 (2005=100).

#### 5.3.1. PEÇAS DO SISTEMA DE TRAVAGEM

Os componentes do sistema de travagem sofrem funções de fortes exigências. A sua manutenção é primordial e uma boa qualidade dos travões significa maior segurança.

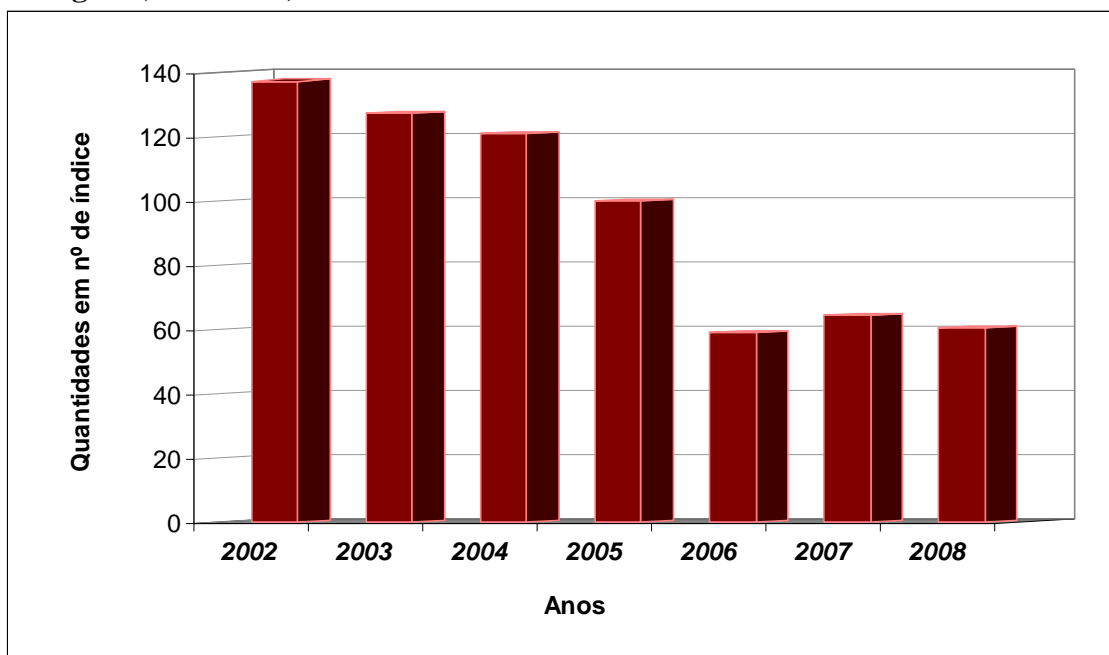
**Gráfico 5.3.1: Evolução do volume da venda de famílias comerciais<sup>9</sup> do sistema de travagem (2002-2008)**



Fonte: Elaboração própria.  
(Números índice 2005=100).

<sup>9</sup> As famílias comerciais contidas nesta estatística são os discos de travões; alavancas de travões; tambores de travões; forros de travões; pastilhas de travões; cilindros de travões e kit de travões.

**Gráfico 5.3.2: Quantidades facturadas das famílias comerciais do sistema de travagem (2002-2008)**



*Fonte:* Elaboração própria.  
(Números índice 2005=100).

Após a análise cuidada da evolução das vendas no ano de 2006, observando-se uma drástica queda das quantidades, foi necessário implementar medidas no ano seguinte. Medidas essas que tiveram por base a publicidade através dos distintos suportes de comunicação com a divulgação de promoções e campanhas para impulsionar as quantidades facturadas.

No ano 2007, é possível verificar um ligeiro aumento das quantidades das peças do sistema de travagem. Em 2008, apesar da insignificante diminuição, pode afirmar-se que as medidas tomadas a curto prazo conseguiram obter resultados positivos.

Contrariamente às quantidades que, no último ano, diminuíram, o volume das vendas do sistema de travagem aumentam desde 2005, como se verifica no gráfico 5.3.1. As peças do sistema de travagem são extremamente competitivas, por isso os concessionários aproveitam as campanhas para efectuarem a sua compra, originando um aumento do valor de negócio. Como é referido na análise do inquérito, estes preferiam que as campanhas, especialmente, de travões fossem realizadas todo o ano, uma vez são peças de rápido desgaste e frequentemente pedidas pelos clientes. Se os concessionários da

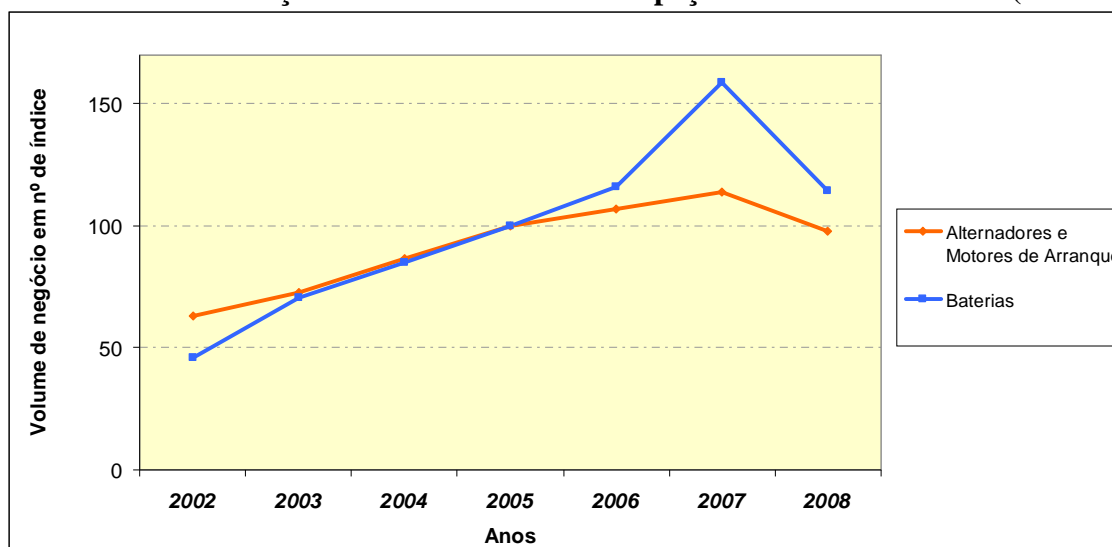
Renault Trucks vendem a um preço ao qual os clientes não se sentem satisfeitos, a procura dessas peças diminui nessas concessões.

No entanto as quantidades apresentam um ligeiro decréscimo. Este facto pode ser explicado por haver alguns concessionários que não adiram à estratégia de preço por quantidade devido ao volume da venda ser demasiado excessivo para os concessionários mais pequenos. Caso praticassem esta estratégia, seguramente, haveria uma evolução positiva da quantidade facturada de peças do sistema de travagem.

### 5.3.2. PEÇAS DO SISTEMA ELÉCTRICO

Ver e ser visto é o lema que alerta para a maior segurança, o que significa que a parte eléctrica de um veículo deve funcionar correctamente para a segurança de todos.

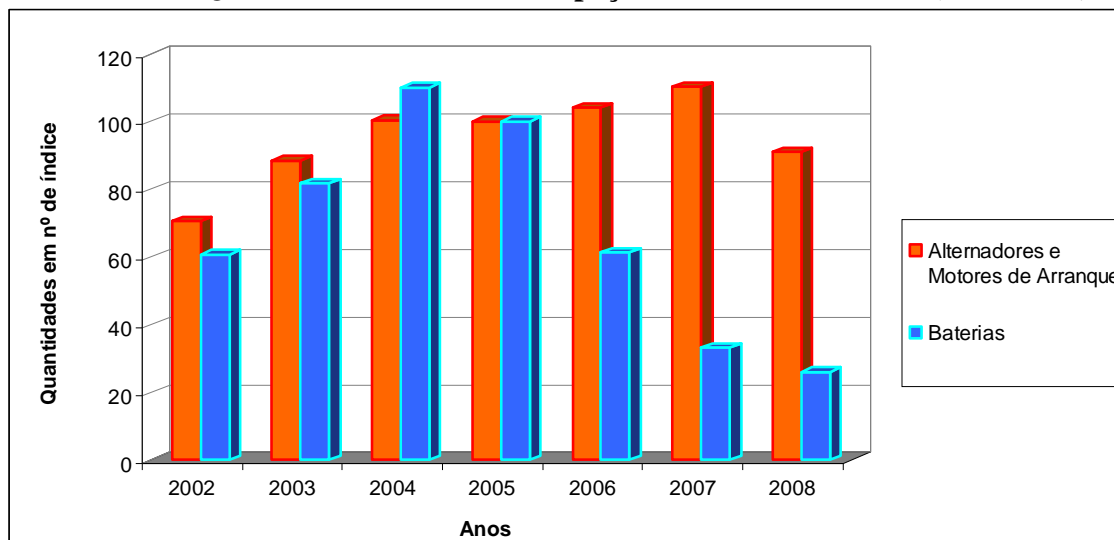
**Gráfico 5.3.3: Evolução do volume da venda de peças do sistema eléctrico (2002-2008)**



*Fonte:* Elaboração própria.  
(Números índice 2005=100).

Todas as peças apresentadas obtiveram crescente um volume de negócio até 2007. Contudo, no ano de 2008 acentua-se a quebra de vendas das baterias, consequência da descida da tarifa implementada pela Renault Trucks Espanha-Portugal devido à desvalorização do preço do chumbo. Verifica-se também a diminuição do volume de vendas dos alternadores e motores de arranque.

**Gráfico 5.3.4: Quantidades facturadas de peças do sistema eléctrico (2002-2008)**



*Fonte:* Elaboração própria.  
(Números índice 2005=100).

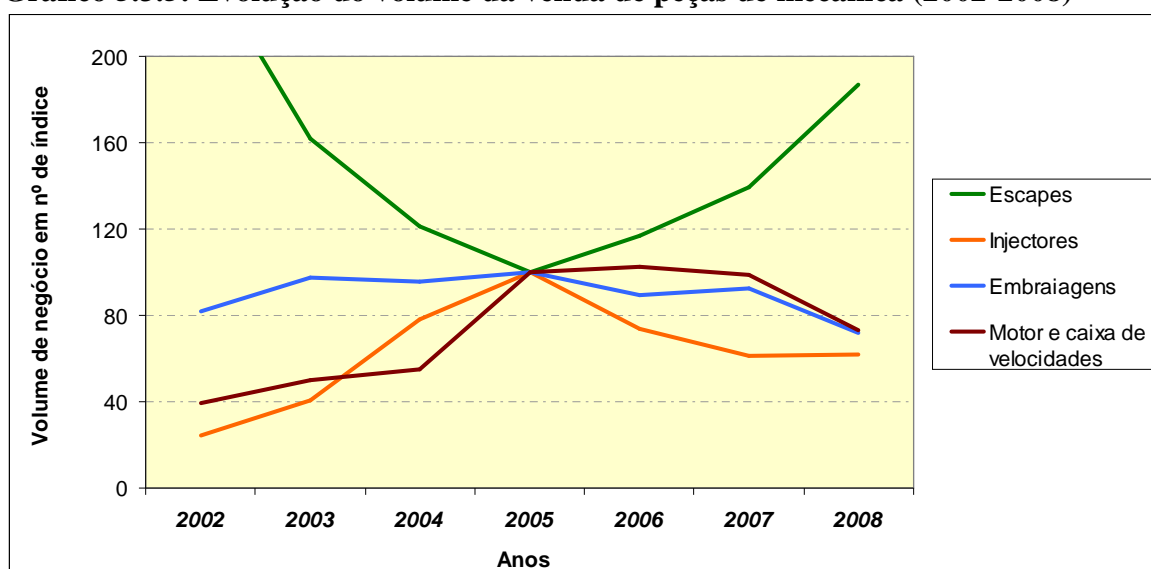
Os alternadores e motores de arranque, assim como as baterias sofreram uma diminuição da quantidade facturada, desde o ano 2007. Como o mercado automóvel é muito competitivo e as empresas não são obrigadas a comprar uma bateria de marca para os veículos pesados compram sempre a que estiver mais barata. Apesar de toda a implementação de estratégias como a promoção de vendas através da redução temporária do preço, como as várias campanhas ao longo do ano não foi possível fomentarem as vendas destes dois tipos de peças sobressalentes. Este facto também se reflecte no volume de negócio.

### 5.3.3. PEÇAS DO SISTEMA MECÂNICO

As peças sobressalentes de mecânica garantem a produtividade e rentabilidade dos camiões.

O gráfico 5.3.5 é reflexo da evolução das quantidades facturadas. Os escapes são as únicas peças que evoluem progressivamente, a partir de 2005, a nível de volume de negócio. Este facto deve-se à implementação da estratégia dos forfaits de escapes que permite, portanto, obter bons resultados.

**Gráfico 5.3.5: Evolução do volume da venda de peças de mecânica (2002-2008)**



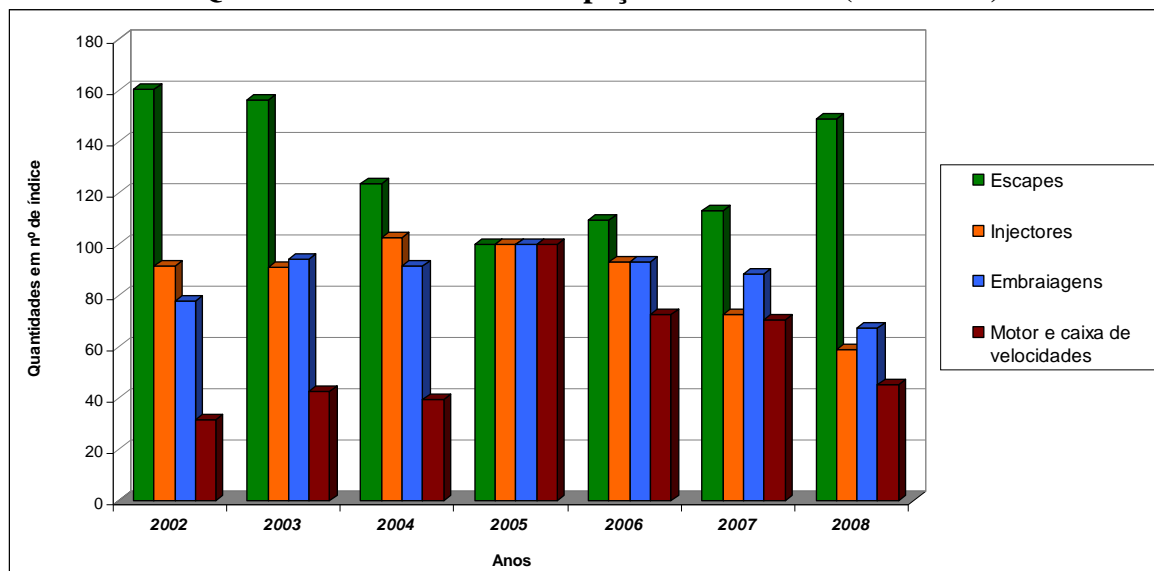
Fonte: Elaboração própria.  
(Números índice 2005=100).

Injectores, embraiagens, motores e caixas de velocidade viram diminuídas as suas quantidades facturadas desde 2005 como apresenta o gráfico 5.3.6. Nem mesmo as promoções e a estratégia de blunding possibilitaram o impulsionamento das vendas. No entanto as quebras de vendas não foram demasiado acentuadas durante os dois últimos anos.

O caso do escape é uma excepção, pois as quantidades facturadas deste tipo de peça têm vindo a aumentar desde 2005, mas a maior discrepância é no ano de 2008 devido à

estratégia de pacotes de serviços que já têm incluída a tarifa do custo de mão-de-obra e dos escapes. Este serviço é requerido com frequência e, conseqüentemente, vai repercutir-se no aumento das quantidades de peças de escape.

**Gráfico 5.3.6: Quantidades Facturadas de peças de mecânica (2002-2008)**



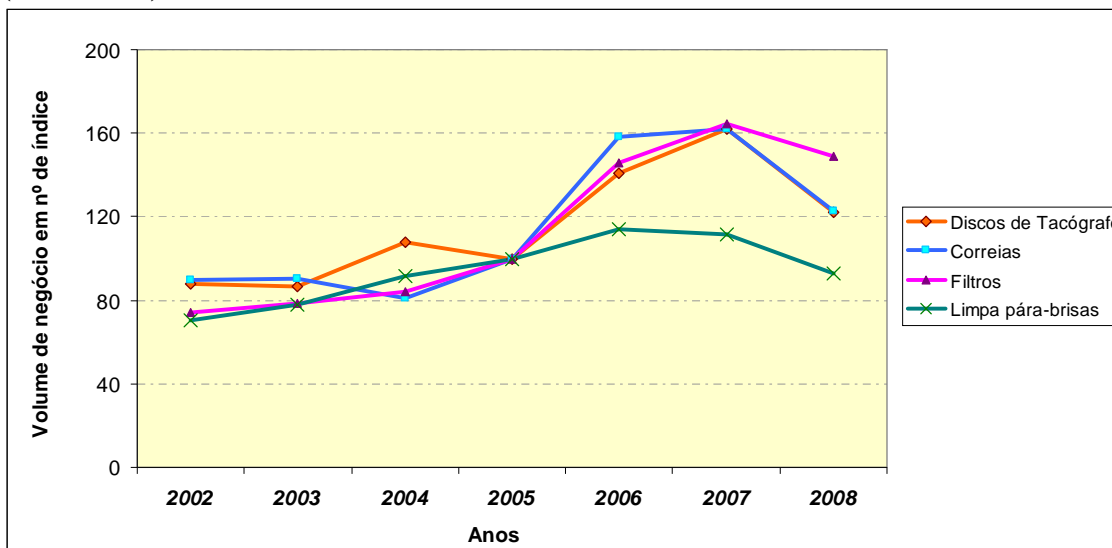
Fonte: Elaboração própria.  
(Números índice 2005=100).

#### 5.3.4. PEÇAS DO SISTEMA DE MANUTENÇÃO

A filtração otimiza os gastos de combustíveis e garante uma larga vida do motor.

Todas as peças representadas no gráfico abaixo diminuíram no último ano. A razão pela qual essa situação sucede é pelo facto das vendas terem diminuído nesse ano. No caso dos pára-brisas pode afirmar-se que a redução do preço em promoções e campanhas pode levar ao decréscimo do volume de negócio.

**Gráfico 5.3.7: Evolução do volume da venda de peças do sistema de manutenção (2002-2008)**



Fonte: Elaboração própria.  
(Números índice 2005=100).

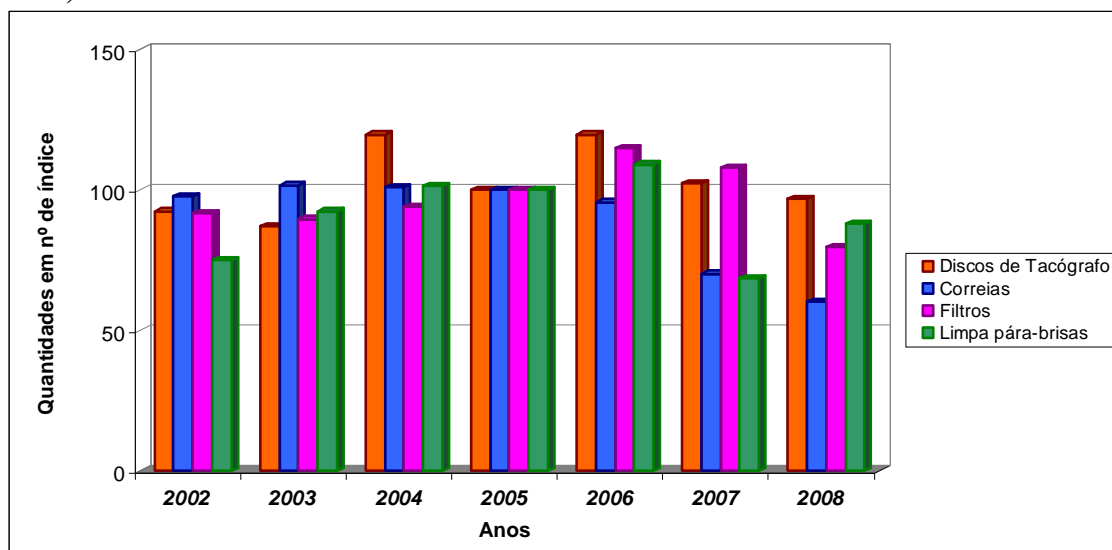
O gráfico 5.3.8 revela que as quantidades de limpa pára-brisas vendidas sofreram uma variação de 28,4% no último ano. Este efeito deveu-se não só às campanhas ao longo do ano, mas, essencialmente, à estratégia de promoção de vendas. Esta estratégia concretizou-se através de ofertas de produtos definidos pela empresa (telemóvel com internet, pinça americana, coletes, etc) na compra de limpa pára-brisas.

Em contrapartida, os discos de tacógrafo assim como as correias apresentam uma ligeira diminuição em 2008. Estratégias como promoções na revisão de discos tacógrafos ou nos preços por quantidades de ambas as peças são factores que permitem manter a venda das quantidades aproximadamente ao nível do ano 2007.

Apesar de todas as campanhas e promoções realizadas no sentido de fomentar as vendas de filtros, a quebra das quantidades justifica-se porque são peças de elevada competitividade e há outras empresas que conseguem praticar melhores preços promocionais, diminuindo a procura na empresa em estudo.



**Gráfico 5.3.8: Quantidades facturadas de peças do sistema de manutenção (2002-2008)**



Fonte: Elaboração própria.  
(Números índice 2005=100).

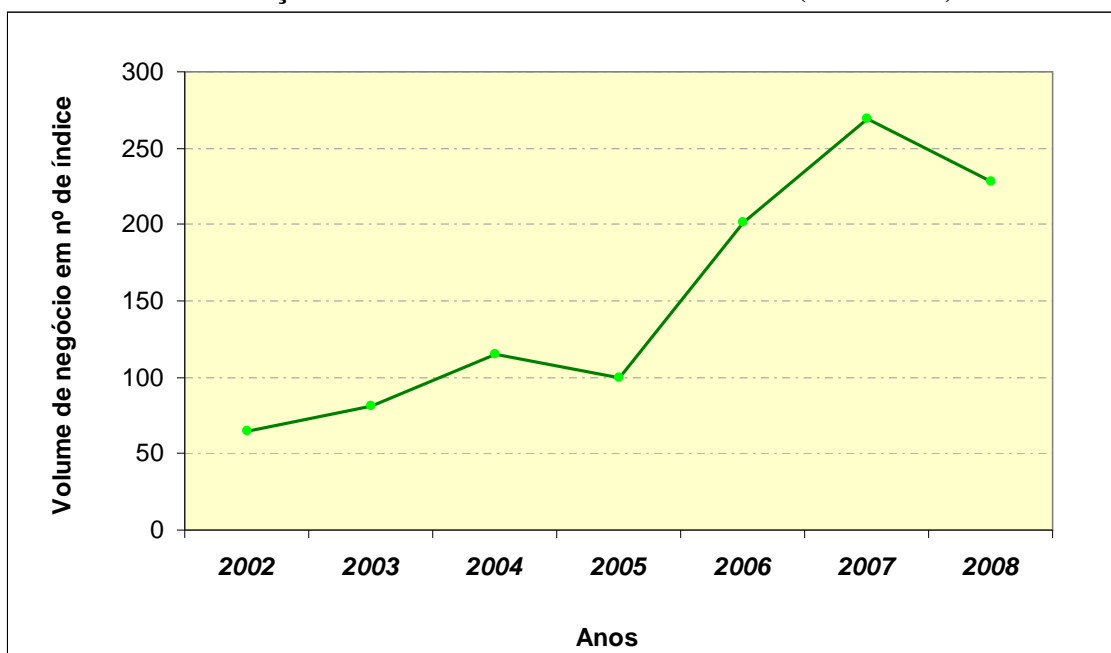
### 5.3.5. ACESSÓRIOS<sup>10</sup>

A Renault Trucks põe à disposição uma gama de acessórios para que a viagem seja segura, confortável e complete as necessidades do motorista.

Os acessórios sendo, especialmente, para o conforto e segurança da viagem, numa época de crise e dada a recessão mundial, sofrem uma diminuição das vendas. Pelo facto de não serem bens de renovação constante os clientes retraem-se de comprá-los.

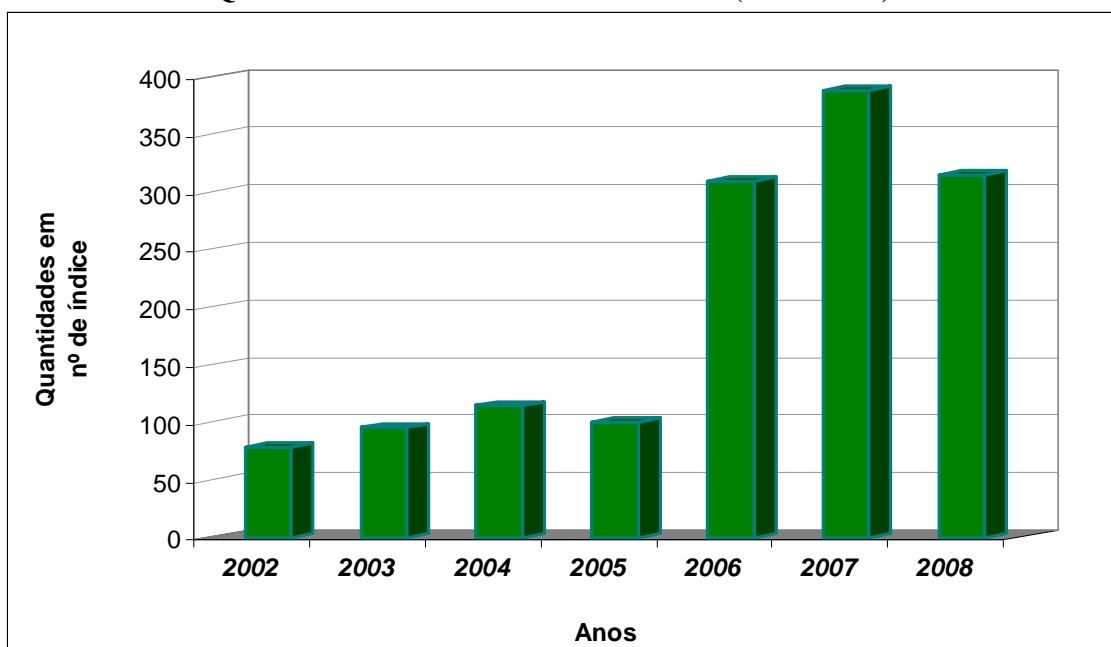
<sup>10</sup> Os acessórios englobam distintos utensílios de optimização (deflectores, pala pára-sol), segurança (correias de neve, extintor, triangulo de sinalização, colete de segurança, bolsa de primeiros socorros, luzes rotativas, entre outras) e vida a bordo (rádio, evaporador, capas de assentos, tapetes, kit mãos-livres, porta-telefone, porta-copos, frigorifico, entre outros).

**Gráfico 5.3.9: Evolução do volume da venda de acessórios (2002-2008)**



Fonte: Elaboração própria.  
(Números índice 2005=100).

**Gráfico 5.3.10: Quantidades facturadas de acessórios (2002-2008)**



Fonte: Elaboração própria.  
(Números índice 2005=100).

No ano de 2008 verificou-se a falência de numerosas empresas e, conseqüentemente, a diminuição de veículos de carga pesada a circular nas rodovias, assim como o declínio do sector da construção onde se utilizam veículos industriais, repercutindo-se na aquisição de acessórios para os próprios veículos.

No gráfico 5.3.9 constata-se que o volume de negócios dos acessórios intensificaram-se até 2007, contudo a partir desse ano obteve-se uma variação negativa de 15,1%. Este efeito deveu-se à diminuição das quantidades facturadas.

## **5.4. SÍNTESE DOS RESULTADOS**

Assiste-se a uma diminuição generalizada das vendas de peças sobressalentes no ano de 2008. As causas da evolução dos mercados a curto prazo explicam-se com mais do que um factor. Neste caso, alguns factores podem influenciar essa perda nos últimos 2 anos, como a conjuntura económica e social.

Com a crise no sector da construção, com o encerramento temporal das empresas, com o despedimento de alguns trabalhadores e com a diminuição da produção, a venda de veículos destinados às obras, à distribuição de produtos ou a outro género de serviços decaiu consideravelmente. O mercado de peças sobressalentes e acessórios para veículos industriais, assim como o serviço pós-venda está condicionado pela venda desses veículos, isto é, caso não haja uma evolução positiva na venda de veículos pesados gera-se a mesma evolução nos produtos que lhe estão ligados.

É possível observar, com base no questionário, que os concessionários estão satisfeitos com os incentivos a nível da comunicação, contudo pretendem um maior desenvolvimento destes. Isto sucede porque de facto o mercado automobilístico é muito concentrado e existe muita concorrência, o que origina elevados investimentos de marketing.

Os estudos permitem aferir a importância de estratégias implementadas pela empresa. Mesmo que os resultados não sejam muito satisfatórios, essas estratégias

permitem que o volume de vendas e as quantidades facturadas não se desviem, negativamente, de forma significativa. É de referir que as estratégias permitem um controlo dos objectivos da empresa.

Em suma, coloco uma questão pertinente: Se a Renault Trucks Espanha-Portugal não tivesse implementado boas estratégias na área de marketing teria conseguido alcançar as vendas que se apresentam nos registos dos gráficos? Parece ser esta a pergunta chave a colocar nesta fase de crise global.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSÕES**

#### **6.1. CONCLUSÕES FINAIS**

A globalização exigiu que o mercado se tornasse cada vez mais competitivo e que as empresas estivessem em constantes modificações devido às mudanças tendenciais dos clientes, da estrutura de mercado e do meio envolvente à empresa.

Neste momento de crise mundial a finalidade das empresas é, essencialmente, conseguir sobreviver no mercado. Por este motivo, estas vêm-se obrigadas a adaptar-se rapidamente a todas as mudanças, principalmente, a enfrentarem ou tentarem atenuar a quebra de vendas.

O sector automóvel está a ser bastante afectado por esta crise, repercutindo os seus efeitos noutros sectores de actividade. Esta situação económica aumenta a necessidade das empresas criarem estratégias para melhorar a sua gestão e a sua competitividade. Estratégias bem planificadas e em constante aperfeiçoamento levam a empresa a obter vantagem competitiva e a conseguir posição favorável em relação aos seus concorrentes.

Num contexto de progressiva competitividade e de crise mundial como a que estamos a viver acentua-se a necessidade das empresas valorizarem o marketing e, se pretenderem manter um crescimento rápido e sustentado, colocarem em prática esta ferramenta de gestão.

O mercado automobilístico é extremamente competitivo, o que exige que se efectuem estudos de concorrência para posteriormente se elaborarem as estratégias. Desta forma, o marketing é a área que melhor permite adaptar as empresas ao mercado e ao sistema envolvente visto abordar um conjunto de metodologias de análise e decisões fundamentais focadas, essencialmente, no cliente.

Alguns autores afirmam que é o próprio cliente que controla o mercado quando faz as suas escolhas comprando determinados produtos, mas não serão antes os responsáveis de marketing que desenvolvem medidas, criam incentivos e manipulam os comportamentos dos consumidores? As estratégias com recurso à combinação do produto, preço, distribuição e comunicação têm a finalidade de fidelizar clientes e aumentar as

vendas. Não será a combinação dessas variáveis do marketing mix uma forma de manipular os clientes para atingir os objectivos fixados pela empresa?

Perante clientes cada vez mais informados e exigentes e, por outro lado, concorrentes mais agressivos, o marketing tem a capacidade de definir e implementar estratégias mais adequadas para alcançar vantagem de diferenciação. Vantagem competitiva essa que permitirá às empresas um melhor posicionamento para se manterem ou expandirem no mercado.

As estratégias na área de marketing são as que melhor permitem diferenciar o produto e serviço através das variáveis controláveis da empresa e, por isso, as mais adequadas ao fomento das vendas e à fidelização de clientes.

Um mundo em crescente evolução e cada vez mais complexo, a nível económico, tecnológico e concorrencial, conduz à constante alteração das técnicas e dos meios de marketing. Pode-se afirmar que o marketing está em evolução, pois à medida que a sociedade e os seus comportamentos de consumo se alteram este adapta-se às novas expectativas dos clientes, à realidade social e económica. O grande desafio das empresas é apreender essas modificações e adequá-las à realidade, desenvolvendo e modernizando estratégias ou criando novas.

O tema do meu trabalho é “impulsionar as vendas em época de crise” e o objectivo é compreender o impacto da crise no serviço pós-venda de camiões, nomeadamente, nas peças sobressalentes integradas nesses veículos e conhecer se de facto as estratégias desenvolvidas por uma empresa permitem fomentar as vendas.

Concluo o resultado deste relatório com a seguinte questão: Se as empresa não implementassem estratégias de marketing, poderiam sobreviver, especialmente, em épocas de crise?

## **6.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES**

Este estudo pode ter algum contributo para futuras investigações na forma como se pode captar clientes em época de crise, no sentido de complementar a ideia já transmitida

de que as estratégias na área de marketing permitem aumentar as vendas e fidelizar clientes.

No mercado como o de pós-venda de peças sobressalentes é difícil diferenciar a oferta de uma empresa da de outra, pois vendem o mesmo tipo de produtos e não possuem muita margem de manobra para competir. Por isso, as estratégias permitem atrair e fidelizar clientes das oficinas da sua marca, originando um acréscimo de vendas. Quando se fideliza um cliente sabe-se que a empresa satisfaz as suas necessidades e, por isso, poderá realizar repetidamente as suas compras nessa empresa. Por outro lado, um cliente fiel a um determinado produto, ou serviço da marca, poderá interessar-se em comprar outro produto ou serviço. Os clientes fiéis a uma marca são menos sensíveis às ofertas, promoções de preços das empresas competidoras, logo a empresa pode manter os seus preços mais elevado porque sabe que não irá perder os seus clientes.

As estratégias têm que ser adequadas ao objectivo e deve optar-se pela que melhores resultados proporciona. Torna-se mais difícil atrair novos clientes do que fidelizá-los porque exige custos elevados para a implementação de estratégias, nomeadamente, a publicidade, promoções, entre outros para atrair a atenção dos produtos e serviços da empresa dirigidos a novos (possíveis) clientes. Para conservar os que a empresa já possui deve usar-se programas de fidelização, que são geridos, essencialmente, pelo departamento de serviço ao cliente. Outra forma de fidelizar, no sector automóvel, será condicionar a realização da manutenção dos veículos que estão dentro da garantia num estabelecimento (concessionário/oficina) da marca.

Uma outra estratégia ligada aos clientes é a sua recuperação. Todas as empresas perdem clientes e para que se possa recuperá-los deve fixar-se um indicador, em percentagem, do número de clientes que se pretende recuperar. Em seguida recolhe-se informação acerca das razões que levaram os clientes a deixarem de comprar na respectiva empresa, faz-se a análise e, no final, utilizam-se estratégias com base nas causas respectivas de cada um, para que esses clientes voltem a ser fieis à empresa. Essas estratégias podem ser, por exemplo, descontos, ofertas de produtos.

Recomenda-se que se demonstre que as estratégias resultantes da combinação das quatro variáveis de marketing mix incluam processos de construção de relações com clientes. Fidelizar, atrair e recuperar clientes são processos orientados por estratégias na área de marketing para enfrentar épocas de crise no contexto empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFAC. *La Globalización en el sector del automóvil*. Disponível em <http://www.anfac.es/global.htm> a 17/03/09.

BALLESTEROS, Ricardo Hoyos (2008). *Modelo Integral de gestión de marketing CASAR (Capturar, o tener y aumentar cliente)*.

Boletín Económico Financiero Cajamar, Suplemento, nº 26, Abril 2006. *El sector del automóvil en España*.

GONZÁLEZ, Yudeisy Pérez e MOREJÓN, C. Victor Molina (2007). *Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios*.

HENDERSON (1989) in MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (1998). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. 6ª edição. Pgs. 3-9. Editora Campus.

Informe ANFAC, nº 27, Outubro de 2008. *La producción de vehículos desciende un 4,7% hasta Septiembre*. Disponível em <http://www.anfac.es/global.htm> a 17/03/09.

KOTLER, Philip (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª edição. Editora Atlas.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary (2007). *Princípios de Marketing*. 12ª edição. Editora Pearson Prentice Hall.

LAMBIN, Jean Jacques (2000). *Marketing Estratégico*. 4ª edição. Editora McGraw Hill.

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Julien; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Joaquim Vicente (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. 10ª edição. Publicações Dom Quixote.



M., Claudio Gonzales; B., Luz Espilco; L., Elvia Aragón (2003). *Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú*.

MATEUS, Abel; MATEUS, Margarida (2001). *Microeconomia: Teoria e Aplicações*. Vol. 2. pp. 341-359. Verbo. Lisboa.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian (2001). *O Processo da estratégia*. 3ª edição. pp. 20-21. Editora Bookman.

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (1998). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. 6ª edição. pp. XI-XVI; XX-XXI. Editora Campus.

PETROCH, Iosune Telleria (2001). *Auditoria de Gestion Comercial: Sector de Venta de Recambios de Automoción*.

PORTER, Michael (1982) in MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (1998). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. 6ª edição. pp. 11-27. Editora Campus.

Renault Trucks. *Approved Parts*.

Revista Todo o Transporte, Janeiro 2009. *Regreso al Pasado*. pp. 22-27; *Un año para olvidar*. pp. 52-53.

Revista Transporte 3, nº 338, Fevereiro 2009. *Entrevista a Marcos Montero, Presidente de la CETM*. pp. 20-23.

SILVA, Christian Luiz da (2001). *Competitividade e estratégia empresarial: Um estudo de caso da indústria automobilística Brasileira na década de 1990* in Rev. FAE, nº 1, pp.35-48.

Transportes em Revistas, Janeiro de 2009. *Previsões da IRU para 2009: Crise económica ensombra transportes rodoviários*. Dossier Cargas e Mercadorias.

[www.renault-trucks.es](http://www.renault-trucks.es)

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Gamas de Veículos Renault Trucks

### Gama Ligeira

*Modelos:*

- Renault Master
- Renault Mascott
- Renault Maxity



### Gama Distribuição

*Modelos:*

- Renault Midlum
- Renault Premium Distribuição



### Gama Larga Distância

*Modelos:*

- Renault Premium Magnum
- Renault Magnum



### Gama Construção

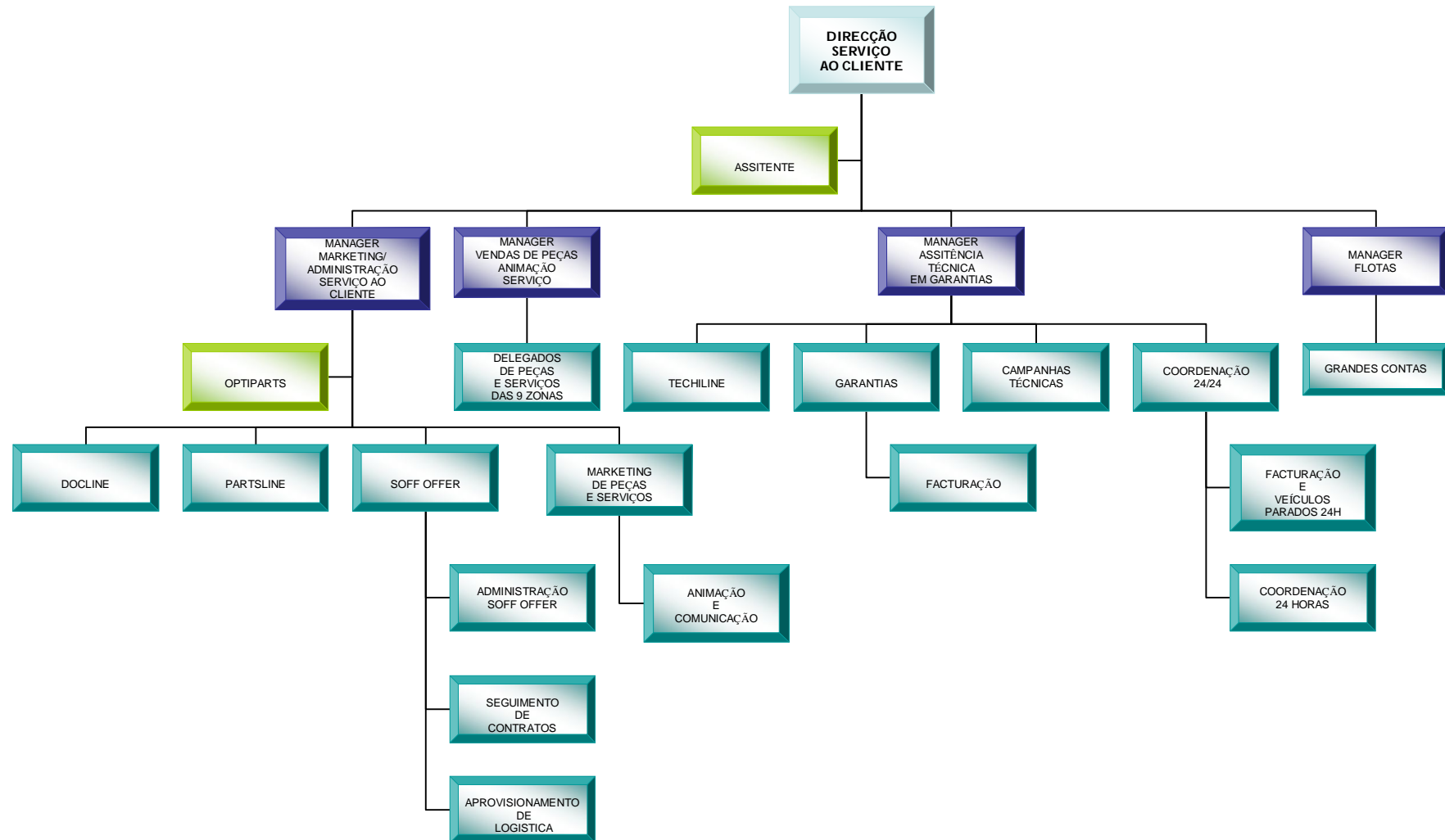
*Modelos:*

- Renault Kerax
- Renault Premium Lander



Fonte: Elaboração própria.

## ANEXO B – Organigrama do Departamento de Serviço ao Cliente



Fonte: Elaboração própria com base na informação da Renault Trucks Espanha-Portugal.